

**Univerzita Karlova**

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Rozvoj kreativity v rámci podnikového vzdělávání

Development of creativity in the framework of corporate education

Bc. Lenka Kaválková

Vedoucí práce: prof. PhDr. Jaroslav Veteška, Ph.D., MBA

Studijní program: Andragogika a management vzdělávání

2024

Odevzdáním této diplomové práce na téma „Rozvoj kreativity v rámci podnikového vzdělávání“ potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Prohlašuji, že jsem při její tvorbě nepoužila nástrojů umělé inteligence. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze, dne 1. 12. 2024

## Poděkování

Srdečně děkuji panu prof. PhDr. Jaroslavovi Veteškovi, Ph.D., MBA za to, že schválil téma, které mě zajímá, a stal se vedoucím mojí práce. Jsem mu za to, stejně jako za všechny cenné rady, které s tvorbou mojí práce souvisely, velmi vděčná.

## ABSTRAKT

Tato práce se zabývá fenoménem lidské kreativity a možnostmi jejího zvyšování v rámci podnikového vzdělávání. Definiuje kreativitu z hlediska biologického (kognitivního) a současně popisuje kreativní osobnost. Poukazuje na status kreativity jako jedné z klíčových kompetencí současnosti. Připomíná v této souvislosti zahlcování člověka informacemi, jehož důsledkem může být narušení pozornosti. Ve vztahu ke kreativitě vnímám tuto skutečnost jako problematickou například v souvislosti s dosažením stavu flow. Jako mimořádně přínosný nejen pro kreativní osobnost shledávám trénink soustředěné pozornosti a vědomý odstup z chaosu a ze stereotypu doprovázený dostatkem času vytvořeného k sebeuvědomění/sebevnímání, dále pak záměrné rozvíjení smyslů a myšlení celým mozkiem. Práce se zabývá vlivem celoživotního učení na rozvoj kreativity a jsou rozebírány některé jeho aspekty. Poukazuji na moderní způsoby vedení výuky a metody rozvoje kreativity. Zabývám se rovněž přístupem zaměstnavatelů ke kreativním zaměstnancům, zejména v oblasti jejich motivace. Zkoumám a vyhodnocuji faktory, které kreativní zaměstnanci (v oblasti vzdělávání) považují pro rozvoj svojí kreativity za klíčové, ty, které považují za bariéry jejího rozvoje a jak by svoji kreativitu chtěli, v rámci podnikového vzdělávání, rozvíjet. Dále zkoumám vliv velikosti osobního prostoru na zaměstnaneckou kreativitu a jaký prostor, ve smyslu jeho velikosti, zaměstnanci pro svoji kreativní produkci upřednostňují.

## KLÍČOVÁ SLOVA

kreativita, celoživotní učení, metody rozvoje kreativity, motivace, podnikové vzdělávání

## ABSTRACT

The thesis deals with the phenomenon of human creativity and the possibilities of increasing it within the framework of corporate education. It defines creativity from the biological (cognitive) point of view and at the same time describes the creative personality. It points out the status of creativity as one of the key competences of today. In this context, it reminds us of the overload of information that can result in disturbed attention. In relation to creativity, I see this as problematic, for example, in the context of achieving a state of flow. I find the training of focused attention and conscious detachment from chaos and stereotype accompanied by ample time created for self-awareness/self-perception to be extremely beneficial not only for the creative personality. Then there is the deliberate development of the senses and whole brain thinking. I discuss the impact of lifelong learning on the development of creativity and discuss some of its aspects. I point out modern ways of teaching and methods of developing creativity. I also look at the attitude of employers towards creative employees, especially in the area of motivation. I investigate and evaluate the factors that creative employees (in the field of education) consider crucial for the development of their creativity, those that they consider barriers to its development and how they would like to develop their creativity within the framework of corporate education. Furthermore, I examine the effect of personal space size on employee creativity and what space, in terms of size, employees prefer for their creative production.

## KEYWORDS

creativity, lifelong learning, methods of creativity development, motivation, corporate training

## Obsah

Úvod .....	9
1 Kreativita .....	11
1.1 Člověk a kreativita .....	12
1.2 Kreativita v zrcadle současnosti.....	13
1.3 Znalostní společnost a vzdělávání jako celoživotní proces .....	14
1.4 Kreativita jako jedna z klíčových kompetencí .....	16
2 Biologické podmínky kreativity .....	18
2.1 Lidský mozek.....	18
2.2 Divergentní myšlení a jeho rozvoj v rámci vzdělávacího cyklu.....	19
2.2.1 Kolbův učební cyklus (zážitková, prožitková pedagogika) .....	19
2.3 Další kognitivní aspekty související s kreativitou .....	21
2.3.1 Laterální myšlení.....	21
2.3.2 Intuice, vhled.....	21
2.3.3 Flow.....	22
3 Poznání, projevy a podpora kreativity .....	23
3.1 Lidská pozornost .....	26
3.2 Kreativní osobnost .....	27
3.2.1 Mistr Leonardo da Vinci .....	28
3.3 Kreativita a její zneužití .....	29
4 Rozvoj kreativity v rámci podnikového vzdělávání.....	30
4.1 Kreativita a inovace .....	30
4.2 Motivace .....	31
4.2.1 Motivační mapy .....	32
4.3 Vnitřní a vnější bariéry tvořivosti .....	35
4.4 Podpora kreativity nastavením organizace .....	36
4.5 Vzdělávání kreativních pracovníků .....	38

5	Metody a přístupy podporující kreativitu pracovníků .....	41
5.1	Leonardovy zásady a jejich možné využití .....	41
5.2	Metody a cvičení ovlivňující kreativitu (s dopadem na zdraví, sebepoznávání a soustředěnou pozornost) .....	42
5.2.1	Arteterapie .....	42
5.2.2	Kresba pravou mozkovou hemisférou .....	42
5.2.3	Inspirace z oblasti jógy .....	43
5.3	Další prakticky využitelné metody rozvoje kreativity .....	43
5.3.1	Technika šesti klobouků .....	44
5.3.2	Brainstorming .....	45
5.3.3	Brainwriting .....	47
5.3.4	Myšlenkové mapy .....	48
5.3.5	Zápisník .....	48
5.3.6	Cover story .....	49
5.3.7	SCAMPER .....	49
6	Výzkumná část .....	51
6.1	Výzkumný problém a cíl výzkumu .....	51
6.2	Metodologie výzkumného šetření .....	51
6.2.1	Výzkumné otázky .....	51
6.2.2	Metody .....	51
6.2.3	Časový harmonogram výzkumného šetření .....	52
6.2.4	Metody sběru dat .....	53
6.2.5	Popis výzkumného vzorku .....	54
6.2.6	Analýza dat .....	55
6.3	Výzkumné šetření .....	56
6.3.1	Profily respondentů .....	56
6.3.2	Vyhodnocení dotazníku .....	62

6.4	Vlastní výzkumné šetření.....	63
7	Výsledky výzkumu.....	72
	Závěr.....	82
	Seznam použitých informačních zdrojů .....	84
	Seznam obrázků.....	89
	Seznam tabulek.....	90
	Seznam příloh.....	91



## Úvod

Cílem této práce je představit fenomén lidské kreativity a zasadit ho do kontextu současné společnosti. Dalším cílem je zkoumat a vyhodnocovat faktory, které schopnost lidské (zaměstnanecké) tvořivosti brzdí, ale i ty, které ji naopak podporují. Práce se také zabývá přístupem zaměstnavatelů k zaměstnancům v oblasti rozvoje jejich kreativity, demonstruje možnosti tohoto rozvoje a přináší v tomto ohledu případnou další inspiraci.

V teoretické části se budu snažit objasnit, co kreativita vlastně je, kdo je kreativní osobnost, kognitivní aspekty související s kreativitou a principy, na nichž je kreativita založena. Dotknu se vlivu formálního vzdělávání a soudobé společnosti na rozvoj kreativní osobnosti, a to i v návaznosti na status kreativity jako jedné z klíčových kompetencí současné doby.

Právě rozpor, který vnímám v postavení kreativity jako klíčové kompetence a prostoru, pozornosti i podmínkách, kterých se jejímu rozvoji ve skutečnosti často dostává, mě vede k napsání této práce.

Chci se věnovat kreativě na úrovni individua, později zaměstnance. Budu pracovat se zápisky Leonarda da Vinci (prostřednictvím knihy M. J. Gelba) a nabízet tak jejich porovnání se současným pohledem v oblasti rozvoje kreativity.

Ve sféře podnikového vzdělávání budu poukazovat na vliv firemní kultury na (kreativní) zaměstnance a zaměřovat se na způsoby, jak by zaměstnavatelé měli s kreativními zaměstnanci pracovat. Snažím se blíže přiblížit jejich identifikaci, proces vzdělávání, motivaci a pochopení toho, co tito zaměstnanci ke svojí práci potřebují, ale i co jejich kreativní produkci může narušovat. Zároveň představím některé metody, které lze v rámci rozvoje kreativity v podnikovém vzdělávání využít.

Cílem výzkumné části je ve výzkumu, který jsem prováděla se zaměřením na oblast vzdělávání, prakticky zjistit, co vnímají kreativní pracovníci jako největší bariéry rozvoje kreativity a jaké jsou charakteristiky prostředí, které jejich kreativitu podporuje. Dále pak chci během výzkumu zjistit, jakými kreativními technikami by tito pracovníci chtěli svoji kreativitu prostřednictvím podnikového vzdělávání rozvíjet, jaký je vliv velikosti osobního prostoru na jejich kreativitu a jaký prostor zaměstnanci upřednostňují ve smyslu jeho velikosti.

Hlavnímu výzkumnému šetření metodou dotazování prostřednictvím elektronického dotazníku předcházela předvýzkum, na základě kterého bylo z celkového počtu 12 respondentek vybráno 6, které se po jeho vyhodnocení projeví jako nejvíce kreativní. Jejich odpovědi v rámci výzkumných otázek byly považovány za relevantní.

Kromě potvrzení nebo vyvrácení poznatků, které uvádím v teoretické části, bych ráda tímto výzkumem rozšířila pohled na to, co kreativní lidé ke svojí kreativní produkci skutečně potřebují a jaké upřednostňují kreativní techniky, které mohou využít v rámci podnikového vzdělávání. Jako doplňující informaci pro porovnání se skutečností chci popsat, jaké podnikové vzdělávání rozvíjející kreativitu je jim zaměstnavateli nabízeno, a to i s vědomím, že mohu jen těžko odpovědět současně na otázku, zda konkrétní zaměstnanec jejich zaměstnavatel vůbec vzdělávat chce.

Otázce dotýkající se vlivu velikosti osobního prostoru, který zaměstnanci ke svojí kreativní produkci potřebují, se chci mimo jiné věnovat z důvodu možného doporučení, v jakých rozestupech (formaci) by mohli být nejlépe od sebe vzdáleni účastníci např. „technik s pevně stanovenými pravidly“ (brainstorming apod.), aby se v daném prostředí bez problémů dokázali sobě vlastním způsobem ušetrat a otevřít vlastní kreativní produkci.

# 1 Kreativita

Pojem kreativita je latinského původu. Jedna z nejuvýstižnějších definic kreativity říká, že jde o: „*Duševní schopnost vycházející z poznávacích i motivačních procesů, v níž ovšem hrají důležitou roli též inspirace, fantazie, intuice. Projevuje se nalézáním takových řešení, která jsou nejen správná, ale současně nová, nezvyklá, nečekaná. Proces tvořivosti mívá několik etap, mj. přípravu, dozrávání nápadu, „osvícení“, kontrolu, opracování. Tvořivost podporuje: vysoká inteligence, otevřenost novým zkušenostem, iniciativa ve vytváření řádu, pružnost usuzování, potřeba seberealizace. Tvořivost tlumí: direktivní řízení, stereotypy, tendence ke konformitě.*“ (Průcha, Walterová a Mareš, 2003, s. 253)

Kreativita = tvořivost. Ačkoli se kreativita projevuje v různých podobách i úrovních a je jedním z fenoménů lidské existence, dlouho se jejímu výzkumu nevěnovala dostatečná pozornost. Bylo to především z důvodu její obtížné uchopitelnosti a vědeckého zkoumání. Kreativita byla považována za duchovní proces a mystický fenomén. Rovněž v současnosti ji mnoho lidí díky jejímu hlubokému přesahu připodobňuje například k lásce.

Od 50. let 20. století však začal zájem o její výzkum po výzvě, kterou učinil americký psycholog G. P. Guilford (mj. zakladatel pojmů divergentní a konvergentní myšlení), zvolna narůstat. Stále však zůstává spíše okrajovým tématem, a to i navzdory směřování současné společnosti, která staví kreativní myšlení člověka nad „pouhou“ produktivitu spojenou s plněním zadaných norem.

V množství pohledů, které se dotýkají kreativity, se rozvinula celá řada přístupů, jak kreativitu zkoumat (psychodynamický, biografický, psychometrický, kognitivní, biologický, integrovaný). Současně s kognitivním přístupem se rozvíjel také další přístup, který se zaměřuje na hledání zdrojů kreativity v charakteristikách kreativních osobností, související motivaci ke kreativitě a současně také v jejich sociokulturním prostředí.

Moderní badatelé vycházejí z předpokladu, že struktura kreativity je tvořena:

1. kreativní osobností,
2. kreativním procesem,
3. kreativním produktem,
4. prokreativním prostředím.

Stále se však neshodují v otázce, kde se kreativita vlastně nachází, zda v produktu, procesu nebo osobě. Na čem se ale shodují je to, že je kreativní práce nová a cenná (Franková, 2011).

V souvislosti s rozvojem kreativity v rámci podnikového vzdělávání pracuji v další části práce s přístupem, který je zaměřený na hledání kreativity v charakteristice kreativní osobnosti, motivaci ke kreativitě a sociokulturním (pracovním) prostředí.

Ve spojitosti s kreativitou a jejím pochopením je rovněž nutné definovat pojem tvůrčí myšlení.

Tvůrčí myšlení (synonymum tvořivé myšlení): „*Specifický druh myšlení, pro něž je typické: vysoká motivovanost, vytrvalost, odpovědnost; schopnost inspirovat se různými podněty, dovednost spojovat poznatky z rozdílných oborů, odmítání tradičních postupů, nezávislost na autoritách, hledání variantních řešení, smysl pro originalitu, snaha vyřešit problém, objevit podstatu, nalézt nový postup, či vytvořit nové umělecké dílo; tendence po úspornosti, elegantnosti, kráse nového řešení. Tvůrčí myšlení není jen záležitostí vloh, nadání, ale také schopností a jejich citlivého rozvíjení = řešení problémů.*“ (Průcha, Walterová a Mareš, 2003, s. 253)

Kreativita člověka má podle Teresy Amabileové tři složky, které lze označit jako základní:

„1. Dovednosti, které mají vztah k oboru.

2. Dovednosti, které mají vztah ke kreativitě

a) kognitivní styl,

b) znalost heuristiky,

c) způsob práce a využívání kreativních technik.

3. Motivace k řešení úkolu (vnitřní, vnější)“ (Žák, 2017, s. 116–119)

## 1.1 Člověk a kreativita

Středem pozornosti, se kterou píše tuto práci, je člověk. Lidskou kreativitu nelze oddělit a nazírat na ni pouze v úzkých ohniskově definovaných pojmech. Dříve než postoupím k jejímu rozvoji v oblasti podnikového vzdělávání, budu se jí proto zabývat v širších souvislostech.

Zároveň je ale třeba si hned na začátku uvědomit, že proces vzdělávání a rozvoje (kreativity) pracovníků je daný celkovým nastavením podniku. Jeho přístupem ke

vzdělávání, orientací, strategií a s ní uplatňovanou politikou. Tento proces vychází z konkrétní vize konkrétního podniku, jeho poslání, cílů, filozofie a firemní kultury.

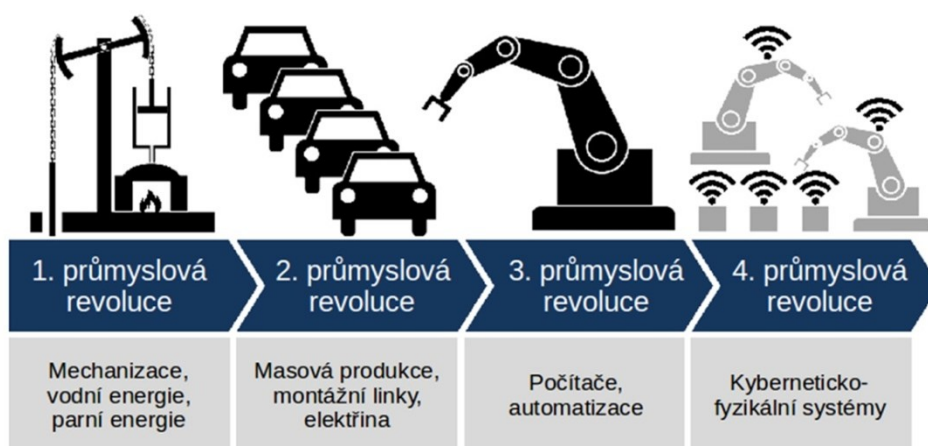
Mezi jiným tedy právě firemní kultura je významnou součástí vnějšího prostředí, které se odráží ve vnitřním světě každého z pracovníků. Toto prostředí pak značným dílem ovlivňuje také aktivitu, motivaci, kreativitu zaměstnanců (prokreativní prostředí) včetně míry jejich životní spokojenosti v rámci segmentu práce a vnitřního naplnění.

## 1.2 Kreativita v zrcadle současnosti

Kreativita je společně se schopností řešit problémy v současném měnícím se světě plném turbulentních a často nepředvídatelných změn, považována za jednu z klíčových kompetencí. Zjednodušeně se dá říci, že pojem klíčové kompetence označuje souhrn vědomostí, dovedností a postojů, které jsou odborníky označeny jako zásadní pro spokojený, naplněný a úspěšný život člověka v soudobé společnosti.

Tempo rychlosti nejen technologických, ale i kulturních, hospodářských, environmentálních a sociálních změn je obrovské. Tyto změny jsou označovány jako čtvrtá průmyslová revoluce (koncept Industry 4.0, obr. 1). V tomto období plném změn se nutně mění požadavky vyžadující co nejrychlejší změny také v přístupu člověka ke vzdělávání, stejně jako na úpravy v rámci curricula.

Obrázek 1 Koncept Industry 4.0



Obrázek 1: Koncept Industry 4.0

Zdroj: Enovation (2007-2024)

Dříve nejvíce oceňovaná schopnost lidí učit se a následně svých vědomostí využívat, se přeměnila do schopnosti tvořit na základě aktuálních změn vědomosti nové – kreativity. To se projevuje i v případě podnikového vzdělávání, které by mělo být koncipováno

s vědomím, že největší konkurenční výhodou firmy jsou lidé, jakožto tvůrci neustále se rozvíjejících vědomostí. Využívání vědomostí a rozvoj dalších – nových vědomostí, vede pak k neustávajícímu posunu. Tento rozvoj se nedotýká pouze jednotlivců, pracovních týmů a firem, ale může zasáhnout i do vývoje celého odvětví, státu i společnosti. Podniku se investice do dalšího vzdělávání svých pracovníků tedy vyplatí.

To, do jaké míry je tento poznatek zakomponován do vnitřní strategie firmy a jak s ním nakládá její management i samotní zaměstnanci, se pak odráží v oblasti výrobků i služeb a jejich celkové úspěšnosti na trhu. V současném období sdílené ekonomiky a globální konkurence je tato myšlenka nanejvýš aktuální.

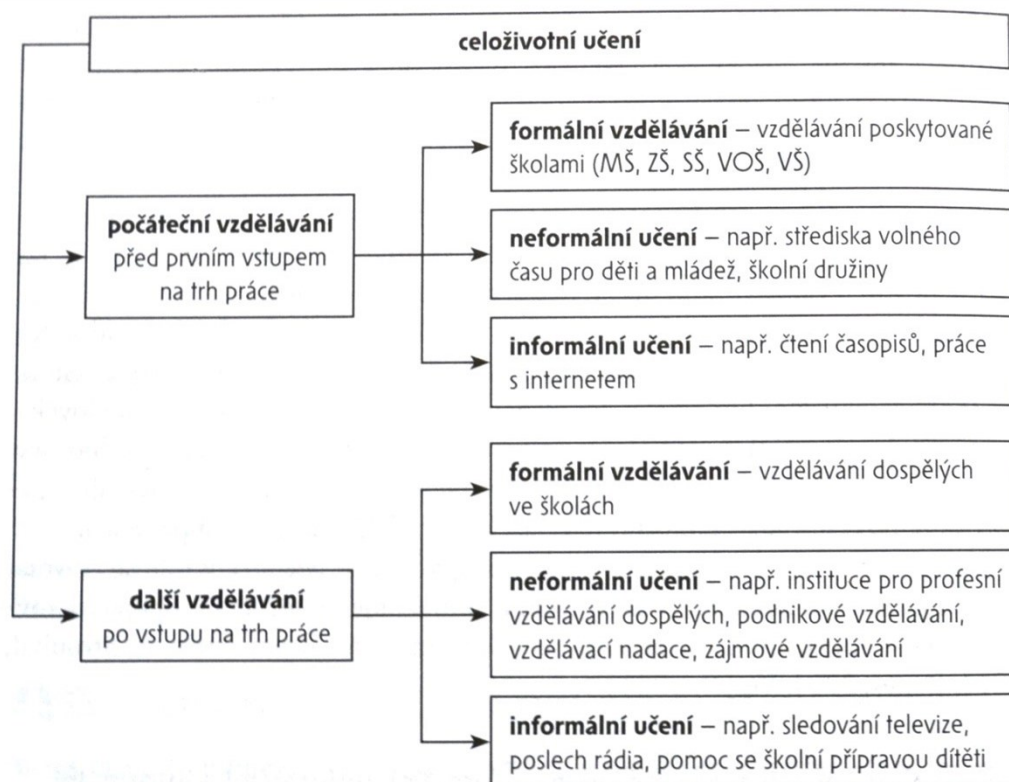
Management znalostí je spojen se jménem Petera Druckera. Jedná se o záměrné a stimulované řízení znalostí pracovníků podniku jako nehmotného kapitálu firmy.

Další profesní vzdělávání může mít mnoho forem i cílů. Je k němu využíváno velké množství metod, má různou dobu trvání. Učení a osobní rozvoj člověka ale neprobíhá pouze vzděláváním v rámci podniku a v systému formálního (školského) vzdělávání. Je záležitostí celoživotní. Celoživotní vzdělávání je v České republice zakotveno ve Strategii celoživotního učení ČR (2007).

### **1.3 Znalostní společnost a vzdělávání jako celoživotní proces**

*„Znalostní společnost je dnes mezinárodně uznávaná a prosazovaná koncepce, podle níž další rozvoj a zdokonalování společnosti musí být podporován tím, že se všichni lidé v průběhu života vzdělávají; celoživotní učení se stává součástí způsobu života.“ (Znalostní společnost, 2011)*

V pojmu celoživotní učení je obsaženo vzdělání formální, neformální a informální. Toto vzdělávání se různě prolíná a doplňuje v průběhu celého života jedince (obr. 2).



Obrázek 2: Etapy celoživotního vzdělávání

Zdroj: Veteška, 2016, s. 98

Formálním vzděláváním rozumíme obvyklé školské vzdělávání, které je tvořeno navazujícími vzdělávacími stupni. Toto vzdělávání je přesně vymezeno legislativou. Je stanoven způsob hodnocení, organizační normy, konkrétní cíle a obsahy. Účastníci formálního vzdělávání obdrží doklad o jeho absolvování.

Neformální vzdělávání probíhá zpravidla mimo školu (na pracovišti, ve vzdělávacích institucích...), ale může probíhat i ve škole. Jedná se o různé semináře, kurzy, workshopy atd.

Informálním vzděláváním nazýváme proces, kterým se získávají nové vědomosti, dovednosti, kompetence a postoje – z běžných zkušeností a prováděných činností. Patří sem i sebevzdělávání. Tento druh vzdělávání je neorganizovaný, neinstitucionalizovaný, tudíž vzájemně nekoordinovaný a nesystematický. Tím se liší od předchozích dvou typů vzdělávání. (Veteška a Vacínová, 2011)

## 1.4 Kreativita jako jedna z klíčových kompetencí

Klíčové kompetence jsou kombinací znalostí, dovedností a postojů, které by člověk měl chtít rozvíjet v průběhu celého svého života. Jejich pěstováním dochází k otevírání a využívání lidského vnitřního potenciálu. Úspěch jednotlivce je závislý na úrovni jeho osobních kompetencí. Na tradiční přehled klíčových kompetencí poukazuje obr. 3.

V podniku či firmě platí pravidlo, že kompetence jednotlivců vytvářejí kompetence týmů, ty pak kompetence organizací a tak dál, až po kompetence celé společnosti. V nadnárodním měřítku pak využívání těchto kompetencí přináší jednotlivcům i firmám konkurenční výhodu a úspěch na globalizovaném trhu.



Obrázek 3: Tradiční přehled klíčových kompetencí

Zdroj: Veteška a Tureckiová, 2020, s. 30

Belze a Siegrist (2015) člení klíčové kompetence na sociální kompetence, kompetence ve vztahu k sobě a kompetence v oblasti metod (obr. 4).



„V oblasti firemního vzdělávání se nejvíce pozornosti věnuje získávání kompetencí v oblasti metod.“ (Veteška a Tureckiová, 2020, s. 32)

<b>Sociální kompetence</b>	Schopnost týmové práce Kooperativnost Schopnost čelit konfliktním situacím Komunikativnost
<b>Kompetence ve vztahu k sobě</b>	Schopnost nakládání se sebou samým Sebeřízení (selfmanagement) Schopnost sebereflexe Rozvíjení vlastních hodnot Schopnost sebekritického myšlení Seberozvoj
<b>Kompetence v oblasti metod</b>	Plánovitě a cílené uplatňování odborných znalostí Kreativita a inovativnost Strukturování a třídění informací Myšlení a jednání v souvislostech Kritické myšlení a práce s rizikem

Obrázek 4: Klíčové kompetence dle Belze a Siegrista (2015)

Zdroj: Veteška a Tureckiová, 2020, s. 173

## 2 Biologické podmínky kreativity

### 2.1 Lidský mozek

Mozek, který je řídicím centrem lidského těla se skládá z mozkového kmene, mozečku, mezimozku (thalamu a hypothalamu), podvěsku mozkového, velkého mozku a kůry velkého mozku (cortexu).

*„Velký mozek a kůra velkého mozku:*

- *u člověka tvoří 83 váhy celého mozku,*
- *obsahuje cca 10 a 15 miliard nervových buněk,*
- *jeho povrch měří 2500 cm<sup>2</sup>,*
- *je rozdělen na dvě zrcadlově stejné polokoule (hemisféry), přičemž levá polovina mozku řídí pravou polovinu těla, pravá polovina mozku řídí levou polovinu těla.*

*Obě poloviny mozku jsou spojeny „svazkem“ (corpus callosum), který se skládá ze 300 milionů nervových buněk.“ (Belz a Siegrist, 2015, s. 334)*

Levá hemisféra je často zkráceně nazývána jako hemisféra logická (objektivní myšlení, úsudek, rozum...). Je odpovědná za zpracovávání slov a textů (verbálně), a to postupně (digitálně). Značnou nevýhodou levé hemisféry je to, že je v současné společnosti přetížena – až na hranici svojí kapacity. Důsledkem je pak to, že myslí relativně pomalu.

Pravá hemisféra, na rozdíl od levé myslí subjektivně – emocionálně a intuitivně (pocity, intuice, kreativita). Zpracovává především obrazy (neverbálně) a to celostním (analogovým) způsobem. Tato hemisféra má mnoho volné kapacity, protože není dostatečně vytížena. Myslí spontánně a rychle. (Belz a Siegrist, 2015)

*„Zatímco na Západě myslí více než 90 % lidí převážně levou polovinou mozku, je např. u Japonců využívání mozku vyváženější. Faktory levé a pravé hemisféry jsou pro ně rovnocenné, a trénují tudíž obě poloviny mozku stejnoměrně.“ (Belz a Siegrist, 2015, s. 334)*

V poslední době můžeme sledovat posun v teorii myšlení pravou a levou mozkovou hemisférou. Nicméně značná část tohoto objevu Rogera Sperryho (nositele Nobelovy ceny) zůstává stále platná. Také moderní objevy potvrdily odlišnost fungování mozkových hemisfér, především v oblasti mentálního zpracovávání podnětů. Bylo však rovněž prokázáno jejich vzájemné doplňování a spolupráce v oblasti určitých činností. (Griffiths et al., 2024)

Američanka Betty Edwards, autorka v další části práce zmiňované metody kresby pravou mozkovou hemisférou, z tohoto důvodu raději používá značení L – mód a R – mód, které mají rozlišit tyto dva výše popsané režimy uvažování bez ohledu na umístění v lidském mozku. (Edwards, 2011)

Ohledně vztahu kreativity a inteligence můžeme konstatovat (na základě proběhlých výzkumů), že jsou společně působícími aspekty intelektuální způsobilosti, které nejsou úplně odlišné ani identické. (Franková, 2011)

## **2.2 Divergentní myšlení a jeho rozvoj v rámci vzdělávacího cyklu**

Divergentní myšlení je protipólem myšlení konvergentního a je nezbytnou podmínkou kreativity.

Konvergentní – divergentní myšlení

*„Dva polární typy myšlení, navržené americkým psychologem J. P. Guilfordem.*

*Konvergentní je myšlení, které příliš nepřekračuje zadání řešení úlohy. Úloha je koncipována tak, že existuje obvykle jen jedno správné řešení. Řešitel se učí spojovat poznatky a postupy tak, aby úlohu vyřešil standardním způsobem.*

*Divergentní myšlení je myšlení neohrazené jen zadáním úlohy. Ověřuje různé směry řešení, je otevřeno tvořivým, nestandardním postupům. Úlohy pro divergentní myšlení jsou koncipovány tak, že mívají několik možných řešení.“ (Průcha, Walterová a Mareš, 2003, s. 107)*

Dospělý člověk prochází systémem počátečního formálního vzdělávání. Jedná se o typ vzdělávání, které je poskytováno vzdělávacími institucemi (školami). V této souvislosti lze diskutovat o vlivu školského vzdělávacího systému na rozvoj divergentního myšlení. Divergentní myšlení podporuje kladení otevřených otázek, které podněcuje vlastní přemýšlivost a fantazii studentů.

*„Nejvýznamnějším uměním učitele je probouzet v žácích radost tvořit a poznávat.“*

Albert Einstein (Čapek, 2020, s. 39)

### **2.2.1 Kolbův učební cyklus (zážitková, prožitková pedagogika)**

K učení na základě zkušenosti se vztahuje Kolbův model zkušenostního učení. Kolb svojí prací navazuje na Kurta Lewina i Aristotela. Kolbův cyklus byl poprvé popsán v roce 1984 a Kolb jím zobrazuje různé preference učících se lidí. Uplatnění nalézá především

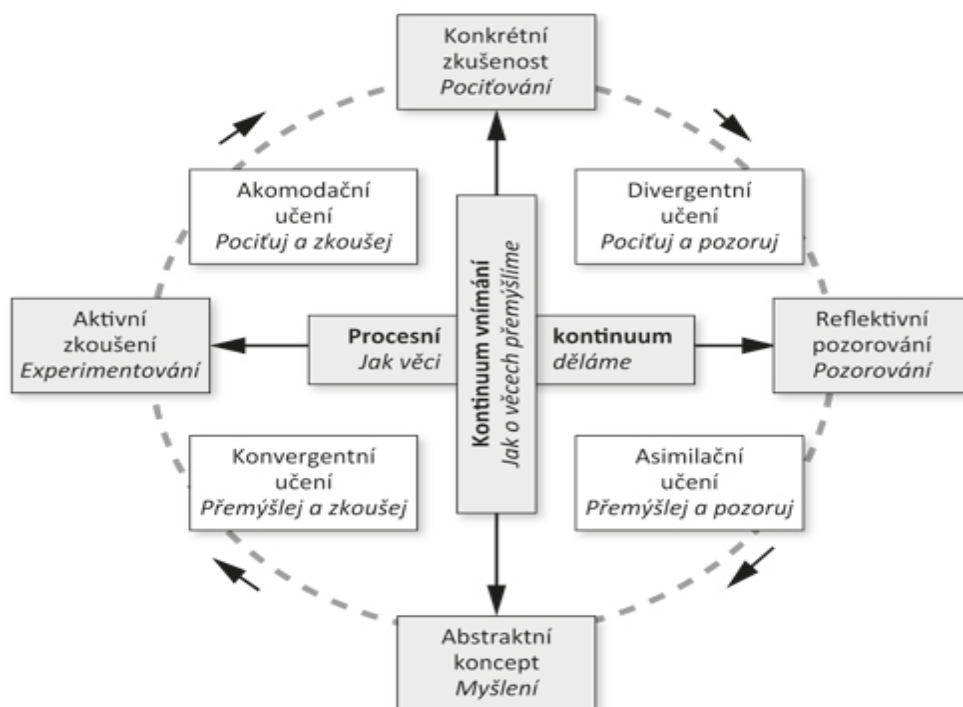
u zážitkové, prožitkové pedagogiky. Kolbův cyklus zahrnuje procesní kontinuum (jak věci děláme) a kontinuum vnímání (jak o věcech přemýšlíme), obr. 5. (Kolbův cyklus, 2011)

„Můžeme proto mluvit o divergujícím stylu, pro který je typický důraz na pocity a naslouchání, což jsou typické dovednosti uplatňované v reflektivní fázi učení, asimilujícím stylu, který je nejsilnější v budování abstraktních teorií, konvergujícím stylu, typickém pro plánovače a inženýry a akomodujícím stylu blízkým těm, kteří se nejlépe učí samotnou činností.“ (Kolbův cyklus, 2011)

Kolb přitom vycházel z poznatků o lidském poznání. Konkrétně toho, že 80 % tohoto poznání pochází z vlastních jedinečných zážitků, což podstatně zvyšuje uchování nabytých poznatků v paměti člověka.

Pedagogové stojí v souvislosti s rozvíjením kreativity v tomto ohledu před obrovskou výzvou. Protože právě zkušenostní učení (učení hrou) je tím, které současně umožňuje jejich vlastní kreativitě, kreativitě jejich studentů a později pracovníků, volně proudit a růst.

Podle Čapka (2020) by měl moderní učitel stále dominující frontální výuku doplňovat (nahrazovat) moderními učebními metodami, jejichž součástí je právě zkušenostní učení.



Obrázek 5: Kolbův cyklus

Zdroj: Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, 2014

## 2.3 Další kognitivní aspekty související s kreativitou

V rámci této podkapitoly zmiňuji laterální myšlení, intuici a vhled. Věnuji se na tomto místě rovněž stavu flow.

### 2.3.1 Laterální myšlení

Toto myšlení je takovým konceptem myšlení, v němž nic není irelevantní. Je o vytvoření jiného náhledu na věci, než je ten obvyklý, vyvázání se ze všech běžných zákonitostí. Jde tak o provokaci, restrukturalizaci a únik z dosavadních schémat.

Překážkou mu je výrazná převaha logického (vertikálního) myšlení. Ale mezi jeho další překážky se současně řadí také chaos uvnitř člověka.

Tento chaos je způsobený vnitřním zahlcením lidí, kdy lidé dělají spoustu věcí najednou, jsou zahlceni informacemi, problémy, myšlenkami nejrůznějšího druhu.

V další části práce, která je zaměřena na metody rozvíjející lidskou kreativitu, uvedu poměrně snadnou de Bonovu techniku šesti myslitelských klobouků, která pomáhá obě výše zmíněné nevýhody eliminovat. (Franková, 2011)

### 2.3.2 Intuice, vhled

V Pedagogickém slovníku (2003) jsem našla k popisu intuice následující informace.

*„Způsob, jímž člověk něco pochopí nebo něčemu porozumí přímo, v krátkém okamžiku, aniž záležitost vědomě nebo zjevně dlouze promýšlí. Označení se používá nejméně ve dvou významech: 1. Proces, který předvídá chování nebo běh událostí nevysvětlitelným, až mystickým způsobem. 2. Proces, který předvídá chování člověka, podstatu dění, podle jemných obtížně postřehnutelných příznaků; některý člověk je dokáže analyzovat, syntetizovat, zhodnotit, naráz „vyhmátne“ podstatu, aniž si plně uvědomuje, jak k výsledku dospěl.“ (Průcha, Walterová a Mareš, 2003, s. 93)*

Intuice je důležitá v současné společnosti, která je plná nových informací a změn. Vědomé myšlení je na rozdíl od intuice, která probíhá z hlediska procesu z části pod hladinou vědomí, příliš lineární, tunelové. Aby se jedinec, týmy stejně jako organizace, mohli orientovat ve stále měnícím se světě co možná nejlépe, je zapotřebí využívat funkce pravé mozkové hemisféry, jako jsou holistické myšlení, laterální a intuitivní myšlení. (Franková, 2011)

Vhled si lze jednoduše představit jako náhlé poznání výsledku (nápadu). (Franková, 2011)

### 2.3.3 Flow

Stav flow nastává v čase, kdy jsme natolik pohlceni určitou činností, že jsme do ní prakticky „rozpuštěni“. V té době jako by pro nás žádný čas neexistoval. Zapomínáme na svoje další myšlenky, zapomínáme na sebe.

V této souvislosti lze zmínit historku s Archimedelem a jeho bezprostřední zvolání „heuréka“ (objevil jsem), které následovalo po jeho objevu zákona vztlaku. Archimedes se v době svého objevu právě koupal ve vaně a „*ve svých úvahách se dostal až do stavu flow, při této erupci pozitivní emoce vyběhl ven tak, jak byl*“. (Čapek, 2020, s. 87)

Na základě této historky vznikl styl učení. Jedná se o takový styl, během kterého nastává „heuréka efekt“. Je to učení, kdy člověka při zaujetí určitým problémem, napadne jeho náhlé osvětlující řešení. Tohoto učení však nelze prostým výkladem nebo běžnou frontální výukou dosáhnout. (Čapek, 2020)

Stav flow navozujeme kromě vykonávání vlastní kreativní činnosti také např. při čtení zajímavé knížky, poslouchání koncertu, sledování sportovních výkonů atd. Flow je živnou půdou kreativity. Snad právě díky již zmíněnému odosobnění a ztrátě všeho, co člověka myšlenkově i společensky svazuje. Jako by se v ten okamžik ohraničené lidské vědomí změnilo v nekonečný prostor. Úspěšný kouč hned několika sportovců české národní reprezentace a dalších lidí (včetně špičkových manažerů) se ve svém pořadu Live is life vyjádřil v tom smyslu, že stav flow navozuje velmi silná emoce, zaujetí činností. Nevnímá tento stav pouze jako samovolné uvolnění kreativity a spontaneity, ale zmiňuje i jeho aspekt regenerační ve smyslu zapomnění na sebe (momentální nepřítomnost starostí, stresu). Člověk tedy v tomto stavu současně odpočívá. Marian Jelínek dále zmiňuje význam nejrůznějších zájmů - „koníčků“, které lidé pěstují. Z tohoto pohledu jsou pak tito lidé schopni podávat lepší výkony po delší dobu. V souvislosti se stavem flow poukázal také na špičku pyramidu lidských potřeb A. H. Maslowa na které se nachází seberealizace/sebeaktualizace (sebetranscendence), viz příloha. (Jelínek, 2023)

Uvedení výše zmíněných postřehů Mariana Jelínka podpořených jeho letitou praxí a vynikajícími výsledky vnímám jako obohacení této práce. A to i v případě, že jsem je nenalezla v žádné z jeho tištěných knih, nýbrž pořadu Live is life, který prezentuje na YouTube.

### 3 Poznání, projevy a podpora kreativity

Lidská kreativita je ryze individuální záležitostí a jednotné měřítko k jejímu rozpoznávání, určování a předvídání neexistuje.

Je s ní spjata nesčetné množství otázek. Příkladem je ta, zda je kreativita individuální fenomén (tvorba něčeho užitečného a zároveň nového ve vztahu k samotnému tvůrci), nebo zda je fenoménem sociálním, ve smyslu tvorby něčeho užitečného a zároveň nového vzhledem k sociálnímu (kulturnímu) prostředí tvořící osoby. Míjí se tím potřeba uznání určitou sociální skupinou, která je nějakým způsobem oprávněna rozhodovat o tom, co je kreativní. (Franková, 2011, s. 32)

Je zřejmé, že se kreativita liší ve svém rozsahu i cíli zaměření. Není spojena pouze s velkými vynálezy, velkolepými uměleckými díly a novými vědomostmi. Je součástí každodenního lidského života, procesu lidského poznávání – a vývoje. (Franková, 2011)

Je třeba pochopit, že k tomu, aby člověk mohl svoji kreativitu smysluplně a úspěšně rozvíjet, ji potřebuje napřed poznat, a to včetně podmínek, za kterých se mu nejlépe tvoří. Významným předpokladem rozvoje kreativity je proto sebeuvědomění/sebevnímání. Tomu často překáží již zmíněný vnitřní chaos a zažité stereotypy.

*„Stereotyp – zautomatizovaný pevný sled činností, který od osoby, jež jej provádí, nevyžaduje detailní promýšlení, sledování kvality prováděné činnosti a vyhodnocování úspěšnosti. Vykonávání činnosti stále stejným způsobem, rychle, přesně, úsporně, často neuvědomovaně. Může se týkat činností pohybových, řečových i myšlenkových.“* (Průcha, Walterová a Mareš, 2003, s. 253)

Se sebeuvědomováním úzce souvisí přijetí zodpovědnosti za svůj život, ve vztahu k sobě i druhým lidem. Podstatné však také je, abychom si na vlastní kreativitu vyhradili čas – ideálně ten správný čas. Je dobré sledovat, jestli jsou pro nás některé dny ke kreativní produkci vhodnější než jiné, stejně tak v jakém čase se nám nejlépe tvoří během dne, abychom si mohli čas rozvrhnout co možná nejefektivněji. K inspiraci v tomto ohledu mohou přispět informace prezentované na obr. 6. Jedná se o popis mentálních hodin lidí, které běžně označujeme na základě typického rozvržení jejich aktivity jako skřivany a sovy. (Griffiths et al., 2024)

TABULKA 11.1 Mentální hodiny skřivanů

DOBA	ČINNOST	
6.00 až 8.00	Kreativita	Pro ty, kdo vstávají časně, nastupuje vrchol kreativity hned na počátku cyklu bdění, kdy nedochází k tak velkému rozptylování a vnitřní kritik dosud spí.
8.00 až 12.30	Řešení problémů	Mozek se už zahřál a je připravený na analytickou činnost související s řešením problémů.
12.30 až 14.30	Slabá koncentrace	Rutinní úkony je ideální ponechat na brzké odpoledne, kdy se biologické hodiny přepnou a soustředění se snižuje.
14.30 až 16.30	Řešení problémů	Další produktivní úsek dne vhodný pro analytické myšlení.
16.30 až 20.00	Oživení	Osvěžte si mysl přestávkami, cvičením a aktivitami, jako je čtení či řešení hádank a rébusů.
<b>Tip</b>	Je dobré si schůzky a jednání naplánovat na odpoledne a ponechat si dopolední pracovní paměť volnou na náročnější uvažování.	

TABULKA 11.2 Mentální hodiny sov

DOBA	ČINNOST	
8.00 až 10.00	Slabá koncentrace	Sovy se obtížně probouzejí, proto tato doba není vhodná k soustředění na náročné úkoly.
10.00 až 12.00	Kreativita	Po překonání ranní otupělosti se otevírá okno pro kreativitu.
12.00 až 13.00	Řešení problémů	Nejlepší čas pro činnosti, jako je analýza nebo učení se nazpaměť.
13.00 až 15.00	Slabá koncentrace	Mysl vstupuje do „poledního klidu“, proto se tato doba hodí na jednodušší úkoly a interakci s kolegy.
15.00 až 18.00	Oživení	Osvěžte se cvičením nebo meditací a načerpejte novou energii. Udržujte si psychickou svěžest četbou a řešením lehčích hlavolamů.
18.00 až 23.00	Řešení problémů	Nastává čas, kdy je mysl schopná se dobře soustředit a lépe odfiltrovat rozptylování. Zaměřte se na věci, na kterých záleží.

Obrázek 6: Mentální hodiny skřivanů a sov

Zdroj: Griffiths et al., 2024, s. 209



## Fáze kreativity

Jako názorný příklad demonstrující všechny kreativní fáze jsem si vybrala objev periodické tabulky prvků Dmitrijem Mendělejevem, kterou (podle legendy) poprvé spatřil ve snu.

Fázi osvětlení, po které následovala fáze kontroly a opracování, předcházela fáze přípravy a dozrávání (kumulace znalostí). V praxi to vypadalo tak, že si tento vědec každý z prvků napsal na malou kartičku. Kartičky, na které si kromě názvů psal i vlastnosti chemických prvků, si pak často procházel, přičemž měl jasný cíl, kterým bylo nalezení systému, jež by všechny tyto prvky dokázal spojit dohromady.

Řešení objevil při poslechu Schumannova kvintetu E dur potom, co mu splynuly tóny s chemickými prvky. *„V hudbě se tóny podobné zvukové kvality opakují v oktávách a Mendělejev dovodil, že se budou opakovat i kvality prvků. Z pravidelně se opakujících vlastností prvků pak vyvodil tzv. periodický zákon.“* (ČT24, 2019)

Jak jsem už zmínila, o projevech kreativity můžeme hovořit rovněž v rámci běžných lidských úkonů, pokud při nich zůstávají zachovány dvě základní podmínky kreativity:

1. originalita (řešení),
2. užitečnost.

Také mentální procesy, které užívají vědci při tvořivé vědecké práci, jsou stejné jako u tvořivosti běžné. *„Liší se však množstvím teoretických, technických i experimentálních poznatků, které se tyto vědecké myšlenky snaží rozšířit nebo nahradit.“* (Čavojová, 2013)

Podle Žáka (2017) můžeme kreativitu v souhrnu chápat jako:

### „1. **Schopnost**

- *představit si nebo vymyslet něco nového, přičemž se nejedná o stvoření něčeho z ničeho,*
- *tvořit nápady, řešení, myšlenky, díla, a to za použití,*
  - *kombinace,*
  - *změny,*
  - *replikace existujících nápadů.*

*Pozn.: Všechny nápady (skvělé i obyčejné) jsou založeny na této schopnosti.*

## **2. Postoj**

*jednotlivce, který charakterizuje*

- souhlas, přijetí změny a novinky,
- ochota hrát si s nápady a myšlenkami,
- flexibilita v pohledu na věc,

## **3. Proces**

*charakterizovaný*

- *tvrdou prací,*
- *kontinuální myšlenkovou činností na generování řešení,*
- *prostorem pro improvizaci,*
- *řádem.“ (Žák, 2017, s. 19)*

### **3.1 Lidská pozornost**

Pokud příliš svojí pozornosti věnujeme vnějšímu světu a cílům, které v něm dosahujeme – postrádáme čas, který je potřeba na introspekci (bdělý odpočinek), což je zapotřebí v souvislosti se zachováním hranic osobnosti. (Whitaker, 2017)

Pozornost je: *„Psychický proces, který značí soustředěnost duševní činnosti člověka po určitou dobu na jeden objekt, jev, na jednu činnost. Pozornost je záležitost výběrová (co není v centru pozornosti, vnímáme okrajově nebo nevnímáme), individuální (existují rozdíly mezi jedinci), situační (týž jedinec v různých situacích je různě pozorný), záležitost výchovy a výcviku. Ke zlepšování pozornosti žáků napomáhá: stanovení cíle, vhodné motivování, celková úroveň aktivace, adekvátní doba, střídání typů činností, zařazování přestávek, nácvik v soustředění. Můžeme ji též dělit podle míry záměrnosti na záměrnou a bezděčnou.“ (Průcha, Walterová a Mareš, 2003, s. 174)*

Jak často se člověk přehlcený informacemi, které se na něj v moderní společnosti doslova valí a zasahují do oblasti jeho tělesného i mentálního vnímání, dostane k zastavení, odpočinku a nutné sebereflexi? Sebereflexi toho, co v životě chce a zda k tomu stále ještě směřuje? Co a jak by mohl zlepšit? Jak být ještě kreativnější, prospěšnější, zdravější, produktivnější, laskavější...

Trénovat soustředěnou pozornost, stejně jako sebeuvědomění/sebevnímání, můžeme například pravidelným cvičením jógy či praktikováním meditací (např. Mindfulness), pozorováním vlastního dechu, detailů přírody atd.).

Podstatou Mindfulness (meditace bdělosti) je vědomé vnímání aktuálního okamžiku do nejmenších podrobností – bez jakéhokoli posuzování. (Griffiths et al., 2024)

*„Studie ukazují, že bdělá meditace stimuluje divergentní myšlení, otevírá mysl originálními nápady (Colzato, Ozturk a Hommel, 2012) a zvyšuje kognitivní flexibilitu, která je pro kreativní proces nezbytná (Baas, Nevicka a Ten Velden, 2014). Bdělost pomáhá rozvíjet vnitřní citlivost a uvědomění, díky nimž jste otevření i zcela nenápadným zárodkům nápadů.“* (Griffiths et al., 2024, s. 214)

Jak jsem již zmiňovala, schopnost soustředěné pozornosti (zaujetí činností) je základním předpokladem dosažení stavu flow. Pokud jsme úspěšně ponořeni v kreativní činnosti a někdo nás neustále ruší – narušuje naši pozornost, jak dlouho trvá, než se zase v myšlenkách navrátíme zpět? Pokud chceme být skutečně kreativní, noříme se do velkých hloubek. Měli bychom si tedy na tuto činnost vyhradit potřebný čas. Jednou z variant může být i to, že si v pomyslném diáři naplánujeme schůzku sami se sebou. (Griffiths et al., 2024)

### **3.2 Kreativní osobnost**

*„Runco (2007) uvádí, že kreativní osobnost může být popsána některými kombinacemi rysů, sklonů a charakteristikami jako je: autonomie, flexibilita, preference složitosti, otevřenost vůči zkušenosti, citlivost, hravost, tolerance vůči dvojznačnosti, riskování nebo tolerance rizika, vnitřní motivace, psychologická androgynie, self-efficacy (osobně vnímaná zdatnost), široké zájmy a zvědavost, navíc tvořivá osoba také oceňuje tvořivost, záměrně investuje čas a úsilí do své tvořivosti, vyplňuje svůj kreativní potenciál a vybírá si nekonvenční a originální nápady a profese.“* (Dvořák, 2014, s. 17)

Dále potvrzuje, že se kreativní osobnost *„různí oblast od oblasti a pravděpodobně člověk od člověka, což znamená, že neexistuje kreativní osobnost a výše zmíněné interakce jsou důležitější než individuální rysy“.* (Dvořák, 2014, s. 18)

Na praktickém příkladu mistra Leonarda, který svoje pohledy, postřehy, životní postoje a zkušenosti pečlivě zaznamenával do svých deníků, se budu snažit poukázat na faktory, které korelují s jeho nezměrnou kreativitou.

### 3.2.1 Mistr Leonardo da Vinci

Tento známý italský malíř, sochař, architekt, stavitel, spisovatel, přírodovědec, hudebník a vynálezce žil v letech 1452–1519. Byl ukázkovým příkladem renesančního člověka obdařeného nezměrnou kreativitou.

Leonardo však byl rovněž inspirativní svým životním přístupem, a to nejen svým lidstvím, ale také přístupem ke znalostem a vědění. Leonardo da Vinci je proto považován za jednoho z otců vědeckého myšlení.

*„Ve své touze po poznání prokazoval až herkulovskou vytrvalost. Vedle kresby pluhu si do svého zápisníku poznamenal: „Neuhnu ze své brázdy.“ (Gelb, 2006, s. 97)*

O co Leonardo da Vinci, jenž byl obourukým vegetariánem, ve svém životě usiloval? Co si přál a jak žil?

1. Leonardo měl stanovený základní cíl, a tím bylo: být užitečný lidem.
2. Toužil po pochopení podstaty věcí (touha po poznání mu otevírala dveře ke svobodě).
3. Svobodu považoval za největší dar přírody lidem.
4. Hledal v životě pravdu a krásu.
5. Trval na zpochybňování všeobecných pravd – překonání povrchního způsobu myšlení.
6. Měl otevřenou, stále hledající mysl.
7. Celý život – až do svých posledních okamžiků se neustále něco učil.
8. Spolupracoval s ostatními. Některé z jeho vynálezů pravděpodobně vznikly na základě inspirace jeho předchůdců.
9. Usiloval o sebepoznání, věnoval pozornost svým smyslům.
10. Byl velice hravý a až dětsky zvědavý. Pro svoje přátele vymýšlel nejrůznější vtipy (např. vytvořil okřídlenou rohatou ještěrku se kterou je pak rád „děsil“).
11. Byl velmi citlivý a těžce nesl násilí a nespravedlnost.
12. Leonardův odkaz nás přímo vede k tomu, abychom se nebáli být sami sebou!

Za Leonardovým úspěchem nestálo jenom jeho nebývalé nadání, ale také schopnost se prosadit. (Gelb, 2006) M. J. Gelb ve své knize Myslet jako Leonardo da Vinci uvádí sedm davinciovských zásad, které sestavil na základě studia mistrových deníků a souvisejících svědectví. Leonardo da Vinci si do nich zapisoval věci tak, jak ho právě napadaly, takže se jejich obsahy prolínaly a na první pohled by se tak mohly zdát vnitřně neuspořádané.

„*Sedm davinciiovských zásad:*

1. *Zvědavost – Přistupujte k životu s nenasytnou zvědavostí a neustále usilujte o celoživotní vzdělávání.*
2. *Praktická zkušenost – Prověřujte znalosti zkušenostmi, buďte vytrvalí a ochotní poučit se z omylů (význam chyby, zkušenostní učení).*
3. *Pocit, dojem – Neustále rozvíjejte smysly, zvláště zrak, protože jsou prostředkem k rozšířenému vnímání.*
4. *Neostrost – Buďte ochotni přijmout nejasnost, paradox a nejistotu.*
5. *Myšlení celým mozkiem (umění/věda) – Rozvíjejte rovnováhu mezi vědou a uměním, logikou a představivostí. Myslete „celým“ mozkiem.*
6. *Rovnováha duše i těla – Zdokonalujte ladnost, zručnost obou rukou, kondici i duševní vyrovnanost.*
7. *Systémové myšlení – Uznávejte a oceňujte vzájemné souvislosti všech věcí a jevů, systémové myšlení.“ (Gelb, 2006, s. 27)*

### **3.3 Kreativita a její zneužití**

Jak jsem zmínila, kreativní produkt lze charakterizovat jako něco co je originální a přitom užitečné. Ale užitečné k čemu? Když Leonardo da Vinci vymýšlel předchůdce tanků a další vojenské techniky, jeho záměrem bylo chránit lidskou svobodu. (Gelb, 2016) Co když se původní užitečný záměr využití produktu zvrtné a produkt se dostane do nepravých rukou?

Za vývojem i použitím vynálezu (produktu) stojí člověk (možná ve spolupráci s robotem). Člověk jako člen rodiny a společnosti, lidská proměnná, synergie dobra a zla. Člověk doprovázený svojí osobností, svým vlastním chtěním, morálními zásadami, etikou, zákony danými právním uspořádáním země, v níž žije a naštěstí taky nepopsatelným fenoménem nazývaným lidské svědomí.

## 4 Rozvoj kreativity v rámci podnikového vzdělávání

### 4.1 Kreativita a inovace

Na základě zobecnění výsledků výzkumů, které zohledňují různé badatelské přístupy a odlišnosti v definicích, můžeme konstatovat, že kreativitu můžeme vnímat také z následujících hledisek:

**Kreativita jako individuální jev** je tvořením něčeho užitečného a nového ve vztahu k člověku – tvůrci. Tento proces zahrnuje pak různé interakce dotýkající se myšlení, motivace jedince a jeho osobnostních vlastností. Tato kreativita tvoří základ kreativity týmu i celé organizace. Kreativita týmová i organizační se tedy zlepšuje podporováním kreativity na individuální úrovni.

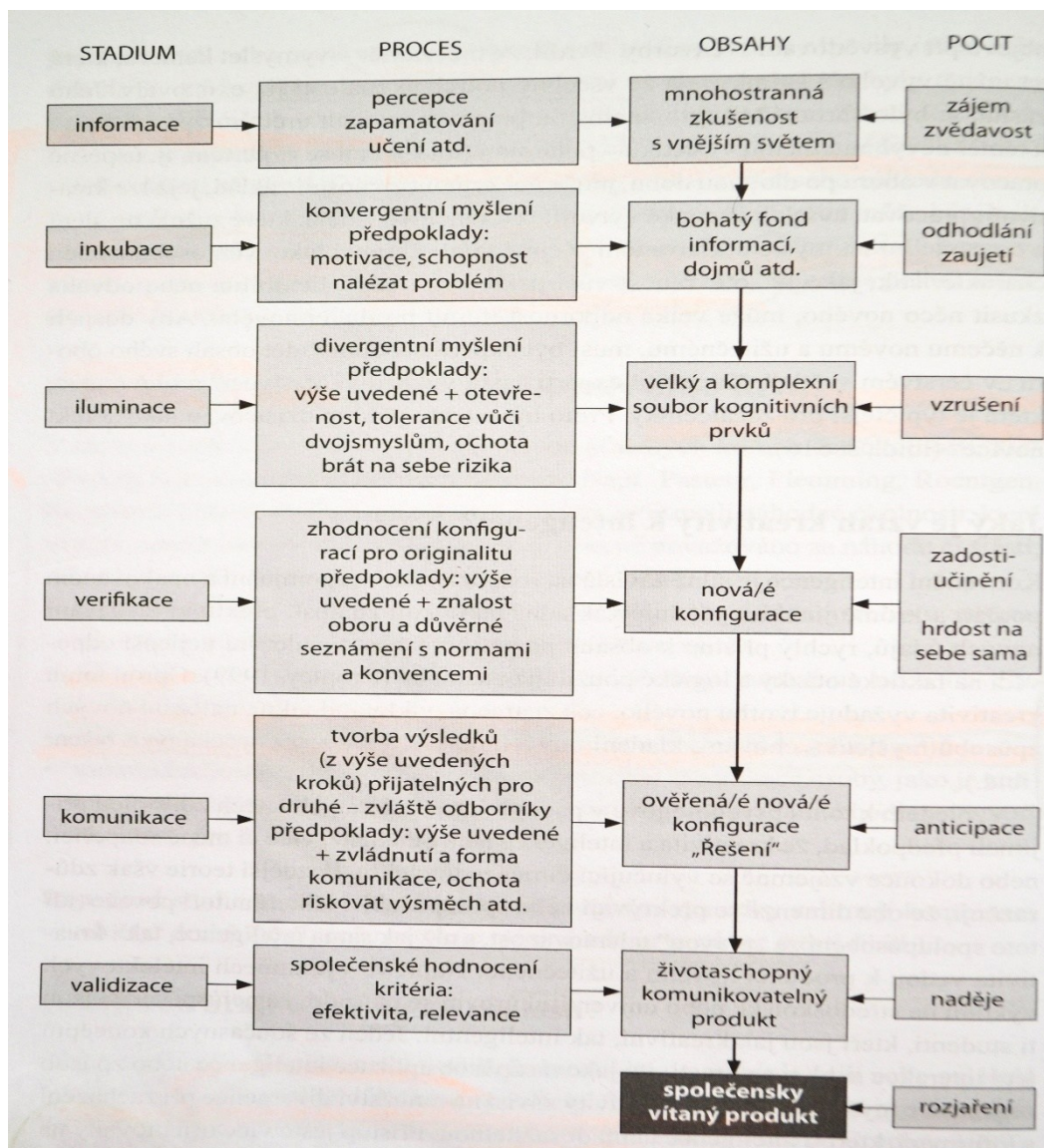
**Kreativita jako sociální jev** je tvořením něčeho užitečného a nového ve vztahu k sociálnímu nebo kulturnímu prostředí jedince. Kreativita je ze svého principu spjata s porušováním zavedených společenských pravidel a současně s vytvářením odlišných (nových) sociálních norem. Součástí úspěšného kreativního výstupu je tzv. sociokulturní validizace.

**Kreativita jako týmový jev** je tvořením něčeho nového a užitečného ve vztahu k týmu kreativního jedince (sám je do tohoto týmu začleněn) nebo se může též jednat o společný výstup celého týmu. Práce týmů má v organizaci a její kreativitě důležitou roli. Tato práce a konečné výstupy jsou ovlivňovány mnoha faktory (individuální, týmová, organizační úroveň).

**Kreativita jako organizační jev** je tvořením něčeho nového a užitečného ve vztahu k organizaci. Ať už se jedná o jedince nebo práci celých týmů, či společný organizační výstup. Organizace vytvářejí vlastní organizační prostředí, které je prostoupeno firemní kulturou. Tato prostředí mohou kreativitu a inovace svých členů podněcovat – prokreativní prostředí, mohou však být také kreativní a inovativní samy o sobě. (Franková, 2011)

#### **Inovace**

Cesta od kreativity k inovaci je cestou od zdroje (myšlenky, nových nápadů) k jejich realizaci. Inovace tedy souvisí s výběrem toho nejvhodnějšího řešení a jeho následným vývojem, realizací nápadu a komerčním využitím. V tomto procesu už je důležité nejen myšlení divergentní (kreativita), ale současně také myšlení konvergentní. (Franková, 2011)



Obrázek 7: Psychologické prvky obsažené v dosahování kreativního produktu

Zdroj: Franková, 2011, s. 36

Nový impuls je třeba zařadit do systému, který už existuje. V tomto okamžiku dělíme kreativitu na laterální (intuitivní, tíhne k nelogičnosti) a lineární vytvářející logická spojení hledající podobnosti s informacemi, které již existují a jsou v mysli uloženy. To, že tedy využíváme zároveň i lineární spojení, může při rozhodování a hledání nejlepšího řešení velkou měrou pomoci. (Žák, 2017)

## 4.2 Motivace

„V psychologickém pojetí je motivace chápána jako vnitřní, uvědomovaný i neuvědomovaný stimul působící na chování, komunikaci, postoje subjektu. Různé druhy motivace (motivů) se projevují v aktivitách subjektu k dosažení určitého cíle, respektive k naplnění určitých potřeb.“ (Průcha a Veteška, 2014, s. 186)

Motivace je energií, vnitřním pohonem člověka. Základem úspěchu podniku jsou lidé, jeho zaměstnanci – přesněji motivovaní zaměstnanci. Výše jejich vlastní motivovanosti pak působí současně také na jejich kreativitu. (Franková, 2011)

*„Flow, motivace a kreativita se vzájemně prolínají, flow vede jedince ke kreativě a mimořádným úspěchům. Další a další flow, tedy stále komplexnější prožitek radosti v případě vyzývajících úkolů, vlastního růstu a kreativních objevů, to je podstata motivace ke kreativě.“* (Franková, 2011, s. 95–96)

Motivaci lidí dělíme na vnitřní, vycházející z vnitřních pohnutek člověka, a vnější, která vychází z vnějšku.

Síla vnitřní motivace kreativců může být natolik velká, že jenom to, že tento jedinec přemýšlí, o vnitřních důvodech ohledně vykonání zadaného úkolu může jeho kreativitu vzhledem k činnosti dotýkající se tohoto úkolu zvýšit. Naproti tomu to, že dotyčný člověk přemýšlí o důvodech z vnějšku, jak dokazují mnohé studie, může jeho kreativitu snížit, protože to může v důsledku rozštěpit jeho pozornost mezi vlastní úkol a vnější cíl, což odporuje žádoucímu stavu soustředěné pozornosti. Vnější motivace může být současně vnímána jako kontrola a tím samotné kreativě bránit. (Franková, 2011)

Vnější motivátory dělíme na:

- **Synergické vnější motivátory:** napomáhají člověku lépe splnit zadaný úkol, poskytují informace (mohou souznít s motivy vnitřními). Patří sem také to, co může potvrdit kompetentnost člověka např. uznání, zpětná vazba (včetně zpětné vazby, jak jedinec může svoji kompetentnost zvyšovat), odměny. Mezi zvláště pozitivně přijímané odměny podporující kreativitu i vnitřní motivaci u kreativních lidí patří: více svobody, více času a další zdroje určené k řešení zajímavých problémů.
- **Nonsynergické vnější motivátory:** jedinec se díky nim cítí být pod kontrolou, jsou neslučitelné s vnitřními motivy. (Franková, 2011)

#### 4.2.1 Motivační mapy

Tento motivační model vytvořil James Sale spojením Maslowovy pyramidy potřeb s Enneagramem a s kariérovými kotvami Edgara Sheina (viz příloha 3).

Motivační mapy jsou významným nástrojem sebepoznání člověka v oblasti jeho motivace. Popisují výstižně jeho hybné síly, ale současně taky praktický postup, kterým lze nabytého sebepoznání využít.



Motivační mapy vycházejí ze třech skupin motivace a to prostřednictvím:

1. vztahů člověka,
2. jeho vlastních úspěchů,
3. motivace založené na individuálním růstu.

Tyto skupiny zahrnují devět motivátorů. Obvykle tři z nich bývají silnější, jeden je označen jako motivátor hlavní.

System motivačních map je založen na jednoduchých, avšak relevantních otázkách, které jsou zájemci o motivační mapy kladeny. Výstupem je pak individuální mapa, která popisuje, jaký může být vliv jednotlivých motivátorů na osobní výkon.

### Motivační mapy v organizaci

Motivační mapy se využívají ve prospěch jednotlivců, týmů i organizací. V organizacích jich lze využívat při náboru, řízení kariéry, řízení talentů a samotného výkonu. (Práce s motivací?, 2024)

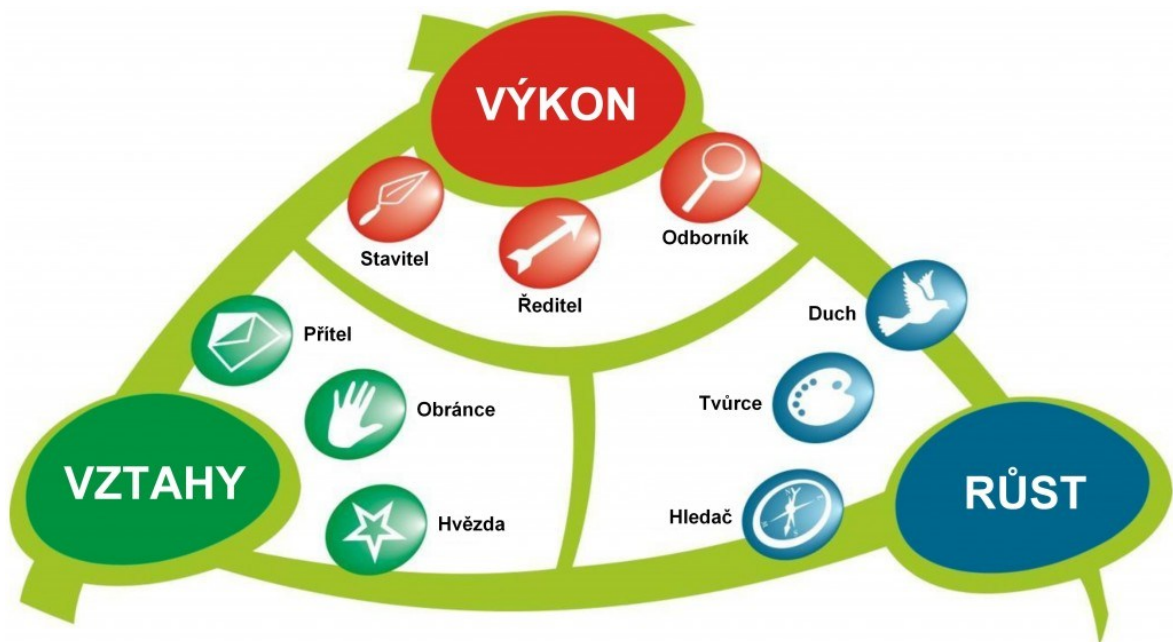
### Devět motivátorů

*„Každý člověk má svou jedinečnou kombinaci devíti motivátorů, jejich pořadí a sílu, která určuje nakolik je daný motivátor pro daného člověka důležitý. Každý z motivátorů má svoje charakteristické potřeby, požadavky a touhy. První tři motivátory a jejich úroveň naplnění jsou pro výkon a spokojenost nejdůležitější. Významný je i poslední motivátor v pořadí, protože může buď posílit první tři motivátory nebo v určitých případech působit jako demotivátor. Zde je základní přehled všech devíti motivátorů.“* (Motivační mapy, n.d.)



Obrázek 8: Devět motivátorů

Zdroj: Motivační mapy, n.d.



Obrázek 9: Vztahy, výkon, růst

Zdroj: Motivační mapy, n.d.

Specifika skupin – VZTAHY, VÝKON, RŮST (na co se zaměřují, co je pro ně podstatné)

### Vztahy

- Čas/perspektiva – minulost
- Otázka – Proč bychom věci nemohli dělat tak jako doposud?
- Změna/risk – nemají rádi
- Zaměření na – lidi
- Čeho si cení – loajalita
- Jací jsou – spolupracující
- Jak vnímají/ zpracovávají informace – emoce, srdce
- Přístup ke komunikaci – emocionálně a kreativně FEEL
- Na co slyší – příběhy, obrázky, příklady
- Přístup k děláni věci – dělat věci správným způsobem
- Co jim vyhovuje – systémy, procesy
- Rozhodování – pomalé rozhodování

### Výkon

- Čas/perspektiva – současnost
- Otázka – Co potřebujeme dělat, abychom dosáhli...?
- Změna/risk – kalkulují

- Zaměření na – věci
- Čeho si cení – výsledky
- Jací jsou – soutěživí
- Jak vnímají/ zpracovávají informace – logika, hlava
- Přístup ke komunikaci – intelektuálně a analyticky THINK
- Na co slyší – detaily, důkazy, statistiky
- Přístup k děláni věcí – dělat ty správné věci
- Co jim vyhovuje – praktičnost, cíle
- Rozhodování – rozhodování ve správný čas

## **Růst**

- Čas/perspektiva – budoucnost
- Otázka – Jak to bude vypadat za pět let?
- Změna/risk – mají rádi
- Zaměření na – myšlenky/ideje
- Čeho si cení – smysl, význam
- Jací jsou – experimentující
- Jak vnímají/ zpracovávají informace – intuice, břicho
- Přístup ke komunikaci – instinktivně a rozhodně KNOW
- Na co slyší – shrnutí, experimenty, odrážky
- Přístup k děláni věcí – holistický (zvažující celek)
- Co jim vyhovuje – idealismus, vize
- Rozhodování – rychlé rozhodování (Sale, 2016)

### **4.3 Vnitřní a vnější bariéry tvořivosti**

Vnitřní bariéry tvoří bariéry, které se skrývají uvnitř člověka. Jsou jimi např. únava, nedostatek spánku, stres, závažnější starosti, časový tlak na úkol (vede k neurotizaci), vnitřní konflikty, nejistota, rozkouskování času na práci, nedostatek pohybu, nejistota ve vztahu k okolí, pocit příliš velké odpovědnosti. Tvůrčí lidé potřebují samotu (ne izolaci), láskyplný demokratický přístup a vedení, sociální vztahy, které jsou otevřené.

Vnějšími bariérami se rozumějí bariéry, které se nacházejí vně člověka. Jsou jim např.:

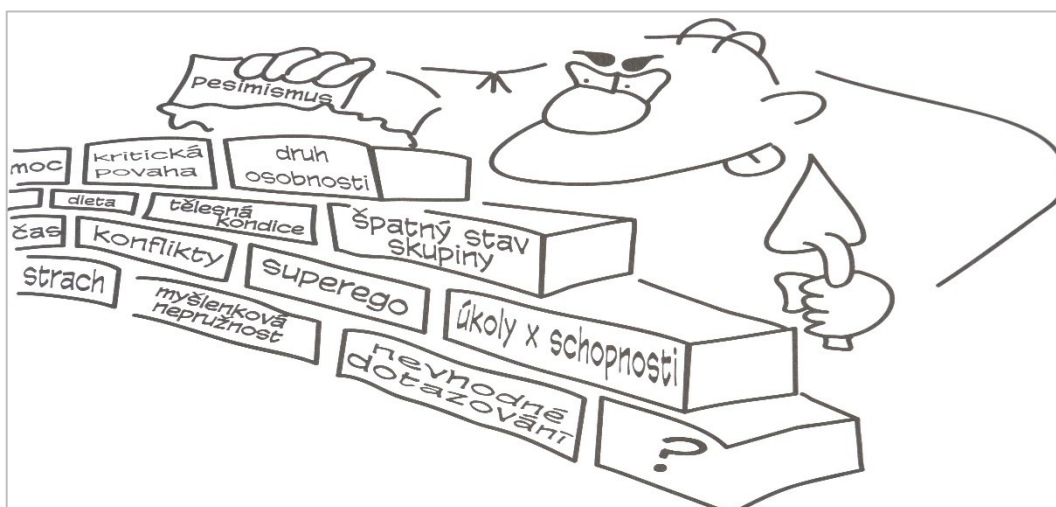
- pracovní prostředí: hluk, malé tmavé nebo naopak křiklavě barevné místnosti – mohou svým působením narušovat úroveň pozornosti (Königová, 2007)

- nezdravé nevoňavé nehezské prostředí (někomu vadí např. umělé vůně), neodpovídající pracovní vybavení...

Ideální je, pokud si člověk může místnost, ve které pracuje, zařídit podle sebe. Velkým přínosem jsou výhledy do dálky, protože probouzejí tvořivost. Tvořivost podporuje příjemná hudba. Důležité také je, aby si tvořivý člověk dobře promyslel a sestavil svůj individuální režim práce. Na tvořivé lidi působí dobře pobyt v přírodě a ticho. (Königová, 2007)

### **Bloky kreativity můžeme také rozdělit do tří skupin:**

1. „Překážky rozvoje kreativních schopností (nemůžeme rozvinout schopnost – máme zhasnuto, jsme barvoslepi)
2. Překážky bránící kreativě jako procesu (špatné zadání – jak poznat černého kocoura mezi dvěma zrzavými kocoury?)
3. Překážky ovlivňující kreativitu jako postoj (já tam prostě nepůjdu, ať si to udělá někdo jiný).“ (Žák, 2017, s. 38)



Obrázek 10: Příčiny překážek kreativity

Zdroj: Žák, 2017, s. 49

## **4.4 Podpora kreativity nastavením organizace**

### **Diverzita a úspěšná firemní kultura**

S týmovou kreativitou úzce souvisí diverzita a flexibilita. Tyto hodnoty se společně s inkluzí staly pro úspěšné firmy klíčovými.

*„Diverzifikované týmy jsou flexibilnější a připravené se lépe adaptovat na proměnlivé podmínky v byznysu. Jsou kreativní, přináší inovace, zvyšují výkonnost, a tím i finanční výsledky. Otevírají dveře novým možnostem i zákazníkům.“ (Diverzita, 2024)*

### **Podpůrné systémy**

Mezi podpůrné systémy rozvoje kreativity v podniku bychom mohli zahrnout např. také fungující sítě kontaktů umožňující sdílení informací a nápadů bez ohledu na konkrétní pozici v hierarchii firmy. Mohli bychom za ně považovat rovněž přizpůsobení kanceláří vzájemné spolupráci a pohybu pracovníků, pracovní prostředí poskytující pracovníkům zábavné stimuly, organizaci soutěží přinášející nové nápady od vlastních zaměstnanců i od lidí mimo organizaci. (Griffiths et al., 2024)

### **Pracovní well-being**

Pracovní well-being označuje nejen pracovní spokojenost, ale pojí se i se vztahy, které probíhají v rámci organizace a celým sociálním prostředím. Součástí jsou také intrapersonální faktory (subjektivní smysluplnost práce, možnost autonomního přístupu k práci, nakolik jsou uspokojeny základní psychologické potřeby člověka). Pracovní well-being se váže nejen s motivací a pracovním výkonem, ale také s odchodovostí a dalšími faktory, obr. 11. (Motivation Labs, 2022)

---

Pozn.

Na trhu i v žebříčku zaměstnavatelů úspěšná společnost Škoda Auto, a. s. přináší v ohledu podpory kreativity zaměstnanců následující inspiraci. Tato společnost klade důraz na diverzitu. Zároveň se snaží směřovat k otevřené firemní kultuře. Využívá moderních forem práce, nabízí flexibilní pracovní dobu, sdílená pracovní místa, kratší pracovní dobu, spravuje vlastní vzdělávací středisko. Nabízí prostředí podporující kreativitu mj. úpravou místností, ve kterých zaměstnanci pracují, vytváří pobídky pro zaměstnance týkající se tvorby inovativních návrhů – Tombola zlepšovatelství, využívání inovativních technologií (např. mentální trénink ve virtuální a rozšířené realitě), dále se soustředí na vzdělávání, celostní zdraví, dobrovolnictví, zapojení zaměstnanců a mobilitu. (Lidé a kultura, 2024)



Obrázek 11: Pracovní well-being.

Zdroj: Wellbeing jako nový koncept péče o zdraví, 2021

## 4.5 Vzdělávání kreativních pracovníků

„Vzdělávání v organizaci má dva cíle, respektive základní funkce:

- rozvoj způsobilostí všeho druhu (competence i competency),
- zvýšení krátkodobé i dlouhodobé výkonnosti.“ (Hroník, 2007, s. 127)

Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace přibližuje obr. 12. Jak píše Čapek (2020, s. 47), nejefektivnější způsob k realizaci vzdělávacích cílů je učení hrou (game-based learning). Ideální je, pokud se lektorům podaří vymyslet takové herní aktivity, při kterých se posluchači/studenti mohou učit vzájemně – inspirují jeden druhého a sdílejí svoje pracovní výsledky. Na tomto místě chci připomenout, že jednou z charakteristik kreativního člověka je hravost.

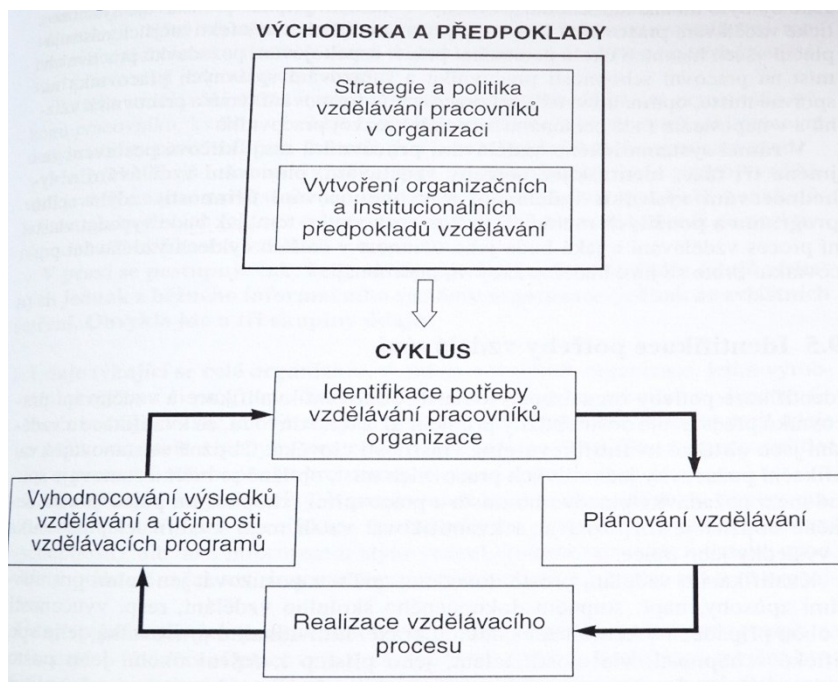
V kapitole zaměřené na další kognitivní aspekty související s kreativitou jsem uvedla, že stavu flow nelze dle Čapka (2020) dosáhnout běžnou frontální výukou, která je spojena s prostým výkladem. Mnoho studentů během výkladu nepřemýšlí, nepracuje a k výuce přistupuje apaticky. K vyvolání stavu flow jsou ideální právě takové vzdělávací aktivity, které využívají hry. Zároveň v této souvislosti Čapek (2020) zmiňuje také to, že však není možné všechny studenty učit „stále stejným způsobem stejnou látku ve stejné obtížnosti“.

Podobně uvádí Franková (2011), že je důležité nezapomínat na odlišnosti v individuálním stylu učení zaměstnanců, respektovat je a vymýšlet pro ně v tomto duchu i tréninkové programy.



Čapek (2020) dále uvádí, že obsah učiva lze často zpracovat takovým způsobem, aby nebyl pouze slyšet a případně vidět, ale žáci ho mohli také přímo cítit a chutnat. V tomto ohledu lze využít rovněž imaginace.

V souvislosti s užíváním klasického výkladu pak zmiňuje, že problém vzniká v případě „nadužívání výkladu“. „Žádná činnost – tedy ani výklad – by neměla trvat déle, než ztratí svou dynamiku.“ (Čapek, 2020, s. 82)



Obrázek 12: Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace

Zdroj: Koubek, 2001, s. 245

Zkušené moderní organizace, které pořádají pro svoje zaměstnance tréninky kreativity, dobře vědí, že dopad těchto tréninků se může u jednotlivých zaměstnanců odlišovat. Jsou si současně vědomy důležitosti, kterou představuje právě respektování odlišnosti. (Franková, 2011)

Programy rozvíjející kreativitu by neměly směřovat jen k podpoře kreativních dovedností, ale současně také k podpoře prokreativních postojů. Měly by se zaměřit na motivaci k vlastní kreativní tvorbě i přispět k nahlížení zaměstnance na sebe sama jako na člověka, který je kreativní (self-image). (Franková, 2011)

Pokud chce organizace v budoucnu mít co největší množství kreativních výstupů a inovací, je třeba zvolit efektivní strategii náboru kreativních pracovníků. Nejčastěji se jedná o doložení jejich předchozí kreativní činnosti reprezentované konkrétními výstupy (person). Nelze však ani zapomínat na to, že samotná organizace by měla pracovat na svém

vnitřním prostředí, aby bylo pro kreativce podnětější (place). Stejně tak by měla zajistit trénink lidí týkající se podpory kreativního myšlení a školení v oblasti metod kreativního řešení problémů. (process)

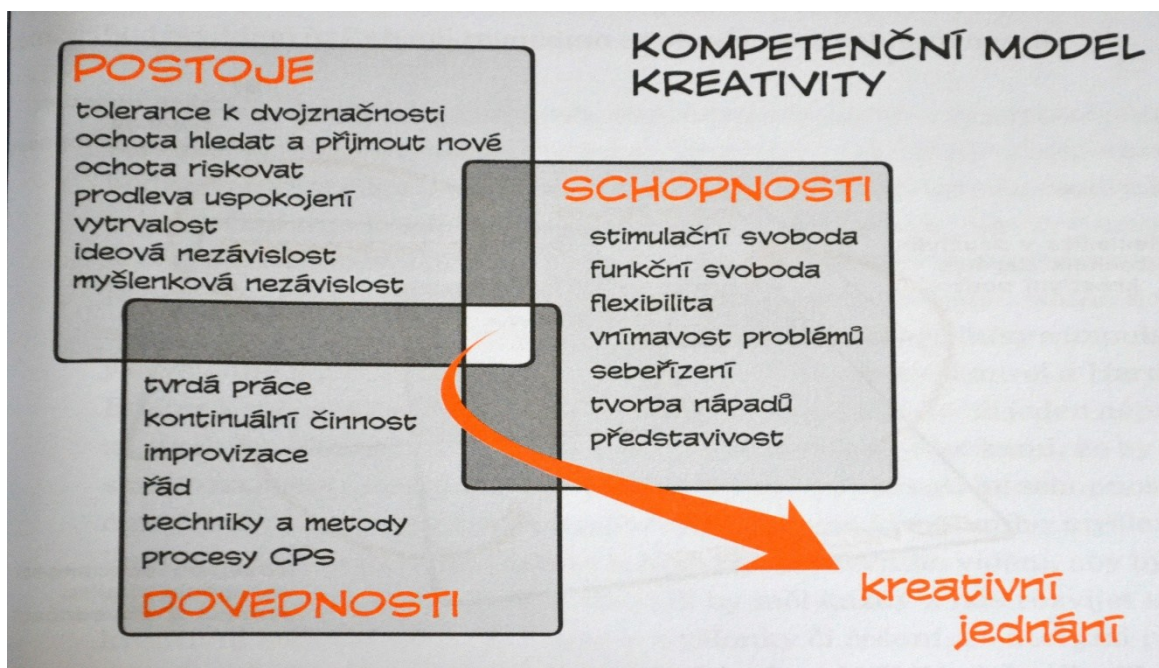
Strategie zahrnující tyto tři P (person, place, process) podporuje zvýšení kreativity (kreativních výstupů) v organizaci. (Franková, 2011) Úroveň kompetencí uchazečů se může diagnostikovat různými metodami (profesionálně vedený pohovor, psychologické testy...).

### Assessment centrum (AC)

Mezi moderní trendy nábory pracovníků patří Assessment centra. Kompetence pracovníků se zde hodnotí týmem profesionálně připravených assessorů (hodnotitelů). Ti sledují především jednání uchazečů (ne až tolik výsledek), jejich přístupy k zadání úloh, projevy a úroveň pozorovaných kompetencí v souvislosti s jejich dalším rozvojem. V Assessment centrech nedochází pouze k diagnostice a specifikaci aktuálních úrovní kompetencí, ale současně taky k doporučení pro další osobní rozvoj sledované osoby. (Žák, 2017)

### Kompetenční model kreativity

Vzájemným působením postojů, schopností a procesů (jejichž souhrnem kreativita je) vzniká kreativní jednání, obr. 13.



Obrázek 13: Kompetenční model kreativity

Zdroj: Žák, 2017, s. 153



## **5 Metody a přístupy podporující kreativitu pracovníků**

### **5.1 Leonardovy zásady a jejich možné využití**

#### **Myšlení celým mozkem**

Tím, že zapojíme celý mozek, zvyšujeme jeho celkovou výkonnost, a tedy i úspěšnost učení. V kapitole o kreativitě z biologického hlediska jsem se zmiňovala o využívání pravé mozkové hemisféry, jejím vlivu na kreativitu a o její volné kapacitě.

Uváděla jsem, že levá mozková hemisféra ovlivňuje pravou polovinu těla, pravá jeho levou část. Tohoto poznatku lze využít k propojování obou mozkových hemisfér prostřednictvím využívání obou rukou.

Mistr Leonardo (1452–1519), který byl sám obouruký, doporučuje v této souvislosti například žonglování. (Gelb, 2016)

Činností, při kterých lze využívat obou rukou, je mnoho. V podstatě se jen jedná o rozhodnutí dělat věci jiným způsobem.

#### **Zdokonalování ladnosti, zručnosti obou rukou, kondice i duševní vyrovnanosti**

Tuto zásadu bychom mohli zkráceně pojmut jako nabádání k životu v duchu zdravého životního stylu. Zároveň se tady objevuje již zmíněný trénink obou rukou. (Gelb, 2016) Co se dotýká zdokonalování ladnosti, domnívám se, že právě jistou ladností pohybů člověka tato ladnost – soulad přechází zároveň do roviny lidské mysli (např. při cvičení jógy).

#### **Zvyšování kondice a duševní vyrovnanosti**

Myslím si, že by bylo dobré, aby zaměstnanci měli v rámci pracoviště k dispozici místnost, vybavenou aspoň několika trenažéry a kobercem, kde by si mohli zacvičit/relaxovat, a tím se posílit jak fyzicky, tak psychicky.

#### **Rozvíjení smyslů**

Zjemňovat, rozvíjet smysly, a tím současně kreativitu pracovníků lze snadno také v rámci úpravy firemního prostředí (využíváním účinků hudby/zvuků, barev, vůní, zapojením hmatu, případně chuti...). Dále lze rozvíjet smysly zaměstnanců například možnostmi výhledů do přírody (velká okna), dostatkem rostlin, přítomností některých druhů zvířat, praktikováním meditací – např. již zmíněné meditace bdělosti (Mindfulness) apod. O možnosti a přínosu zapojení smyslů přímo v souvislosti s oblastí vzdělávání jsem se zmiňovala v předchozí kapitole.

*„Pomocí cíleného snění s otevřenými očima zpomalte, vypněte vědomou mysl a umožněte novým nápadům, aby probublaly na povrch. Dělejte to jako Leonardo da Vinci a zapojte všechny své smysly. Vědomě vnímejte, co vidíte a slyšíte a co vnímáte svou chutí, čichem i hmatem. Když uvolníte mysl a tělo, vaše schopnost vizualizace bude živější, fantazie se volně rozletí a budou vás napadat zajímavější myšlenky.“ (Griffiths et al., 2024, s. 215)*

## **5.2 Metody a cvičení ovlivňující kreativitu (s dopadem na zdraví, sebepoznávání a soustředěnou pozornost)**

### **5.2.1 Arteterapie**

Arteterapie je terapeutickým oborem, který využívá jako jeden z komunikačních prostředků výtvarnou tvorbu (kreativní neverbální terapie).

*„Arteterapeutické postupy jsou zacíleny na léčebné kognitivní, motivační a emocionální aspekty: sebevyjádření, aktivizace, sebepoznání, osobnostní růst, podpora vývoje, změna stereotypů, zmírnění úzkosti, uvědomění, náhled, řešení problémů, odhalení nevědomého materiálu, katarze, zpracování konfliktů, podpora a rozvoj tvořivosti v rámci harmonizace osobnosti, adaptivnější zacházení s emocemi a kultivace obranných mechanismů.“ (Co je arteterapie, n.d.)*

Jak je patrné z výše uvedené citace, přínosy využití arteterapie v rámci podnikového vzdělávání mohou být značné.

#### **Cvičení: Pohádka o Červené Karkulce trochu jinak**

Jedná se o zábavné cvičení, se kterým jsem se seznámila v rámci svého vlastního studia arteterapie. Je zaměřené na vnímání barev zakódované v člověku a na rozpoznávání jejich významu prostřednictvím vlastního prožitku. Podrobný popis tohoto i dalších cvičení je v Příloze č. 4.

### **5.2.2 Kresba pravou mozkovou hemisférou**

Autorkou této výukové metody je Američanka Betty Edwards. Uvedená metoda obohacuje člověka nejen tím, že mu v krátké době otevírá širší schopnosti kreslit, ale zároveň rozvíjí jeho kreativitu v mnoha dalších oblastech. Autorka ve svojí metodě využívá stav vědomí při R – módu, kdy můžeme pozorovat věci očima umělců a na základě toho kreslit skutečně to, co vidíme. (Edwards, 2011)

*„Novým způsobem myšlení a novými způsoby používání síly celého vašeho mozku se vám otevrou nové možnosti a kreativní řešení problémů osobních i profesních. Jakkoliv je kreslení příjemné, zábavné a hodnotné, je pouze klíčem, který otevírá dveře k dalším cílům.“* (Edwards, 2011, s. 29)

Cvičení, která jsou součástí realizace této metody, mají různé efekty. Mimo jiné pomáhají v překonávání kreativních bloků, řešení problémů i obohacování sebedůvěry při rozhodování. (Edwards, 2011) Podrobnější popis je uveden v příloze. K rozvoji kreativity můžeme využít i dalších expresivních terapií, jako jsou např.: muzikoterapie, dramaterapie, taneční terapie atd.

### **5.2.3 Inspirace z oblasti jógy**

Slovo jóga, které ve svém významu znamená sjednotit, spojit, pochází ze sanskrtu (indoárijský jazyk). Jóga ve smyslu tělesného cvičení působí na rovnováhu těla, mysli, vědomí i duše prostřednictvím mnoha různých cviků.

Během cvičení jógy se záměrně pracuje s vnímáním a soustředěnou pozorností, kterou člověk ovlivňuje svojí vůlí. Rovněž z každodenních zážitků, tím, že je člověk vnímá vědomě a cíleně získává mnohem více podnětů. Cvičení jógy má kromě relaxačních a aktivačních účinků prokazatelný vliv třeba i na vnímání bolesti. (Kyselá, 2015)

*„V některých zahraničních knihách je popsána mezi příznivými účinky jógových cvičení i aktivace do té doby funkčně němých oblastí mozku.“* (Kyselá, 2015) Jóga s sebou navíc přináší zdravý životní styl.

## **5.3 Další prakticky využitelné metody rozvoje kreativity**

Dříve než budu v této kapitole uvádět konkrétní metody rozvíjející kreativitu, nabízím k zamyšlení následující zmínku.

Podle Čapka (2020) by samotní lektoři měli svoji práci realizovat takovým způsobem, aby pro ně byla zajímavá. V souvislosti s rozvojem kreativity v oblasti formálního vzdělávání pak Čapek zmiňuje, že každý učitel neumí vést brainstorming a stejně tak jsou i učitelé, kteří za celou svou školní kariéru nevytvořili myšlenkovou mapu. *„Učitel tyto metody nezná, nechce, neumí, a to je chyba.“* (Čapek, 2020, s. 50, 52) Spojíme-li tento poznatek s akutní potřebou rozvoje kreativity jako klíčové kompetence, dospějeme k závěru, že je více než potřebné, aby se v oblasti rozvoje kreativity prostřednictvím podnikového vzdělávání školili rovněž pedagogičtí pracovníci.

### 5.3.1 Technika šesti klobouků

Jedná se o snadnou kreativní techniku, která jednotlivcům i týmům dovoluje, aby zmapovali svoje myšlení a zároveň zkoumali to, co právě řeší z neobvyklých úhlů pohledu. Jelikož shledávám tuto techniku jako velice přínosnou, dovolím si na tomto místě uvést její delší přesný popis (včetně jejích přínosů).

*„K jejím přínosům patří:*

- *hraní přesně vymezených myslitelských rolí: myšlení omezuje především potřeba obrany vlastního já; pramení z ní většina chybných závěrů; myslitelské klobouky dovolují lidem myslet si a říkat to, co by si za jiných okolností v zájmu obrany vlastního já nemysleli a neříkali;*
- *zaměření pozornosti: prostřednictvím šesti myslitelských klobouků zaměřuje jedinec svou pozornost vědomě na jednu stránku problému po druhé;*
- *tak nedochází k myšlenkovému chaosu a může se postupně soustředit na šest různých aspektů dané záležitosti;*
- *snadná použitelnost: symbolická povaha šesti různých klobouků poskytuje velmi snadný způsob, jak někoho (včetně sebe) požádat, aby na danou věc změnil způsob nahlížení – aby např. přestal hovořit o negativech dané záležitosti a zaměřil se výhradně na její pozitiva;*
- *stanovení pravidel hry: pravidla techniky šesti klobouků jsou jednoduchá a lidé se jim naučí velmi rychle; klobouky slouží jako dohodnutý signál, který mysliteli umožňuje orientovat buď sebe, nebo druhé na určitý typ myšlení; barvy korespondují s funkcí každého klobouku:*
- *bílý klobouk představuje zaměření pozornosti na ověřená fakta, čísla a informace;*
- *červený klobouk zaměřuje pozornost na city a pocity, předtuchy a intuice;*
- *černý klobouk orientuje myslitele na záporné stránky a hledání toho, proč něco nepůjde;*
- *žlutý klobouk představuje pozitivní a konstruktivní přístup a hledání příležitostí;*
- *zelený klobouk zaměřuje pozornost na kreativní nápady a provokativní podněty;*
- *modrý klobouk představuje odstup a řízení ostatních klobouků, tj. přemýšlení o myšlení.“ (Franková, 2011, s. 69)*

Jako důležité se jeví zejména způsoby myšlení, které představují červený a zelený klobouk, a to především z pohledu podpory produkce kreativních nápadů a opouštění obvyklých kognitivních mezí.

Díky červenému klobouku může jeho nositel svobodně manifestovat to, co je obecně považováno jako neracionální – svoje emoce, intuitivní tušení, dojmy a pocity. Zahrnuje je tak mezi plnohodnotné a důležité aspekty nejen kompletního uvažování, ale současně i následného rozhodování.

Zelený klobouk má za úkol přinášet cílené vytváření nových myšlenek, alternativ, pojetí, představ atd., tedy nahrazení starých kognitivních schémat těmi novými. Zároveň v sobě také nese prvek provokace. Provokativní podnět užívá ke spuštění kreativního procesu, protože také tento typ podnětu vede člověka k opuštění zažitých vzorců vnímání a myšlení. (Franková, 2011)

### **5.3.2 Brainstorming**

Tato metoda je používána už od roku 1938. Jako první ji užil A. F. Osborn. Je to metoda jejímž základem je okamžité neposuzování, nehodnocení aktuálně přichozích nápadů (odložený úsudek), vzájemná rovnost účastníků a neformálnost, přátelské vztahy.

To přispívá k větší produkci kreativních myšlenek, protože případné hodnocení a kritika by mohla způsobit jejich blokaci. Existuje více forem brainstormingu, kdy základní princip zůstává zachován. Po uvedení základních pravidel brainstormingu se ještě krátce zmíním o rolestormingu.

Podle Königové (2007) by brainstormingu měla předcházet příprava, a to minimálně dva dny předem, kdy „vedoucí“ brainstormingu seznámí všechny budoucí zúčastněné se základními otázkami, které se budou na brainstormingovém setkání řešit. Všichni zúčastnění se tak mohou už zaměřit na budoucí cíl a (vědomě nebo nevědomě) promýšlet potenciální řešení. Zároveň si vedoucí připraví dopředu také pár vlastních návrhů, pro případ, kdyby produkce kreativních nápadů během brainstormingu klesla.

Brainstormingový tým může mít různý počet členů. Může jít o větší týmy i minimální tým tří lidí (tento tým byl prokázán z hlediska pracovní psychologie jako nejaktivnější, protože se zapojují všichni jeho členové). Součástí může být i malé občerstvení.

Pak přichází na řadu ne příliš dlouhé objasnění a rozbor toho, co se na brainstormingu řeší (cca 5–10 minut). Je nutné, aby problém, k jehož řešení byl brainstorming uspořádán, byl specifikován co možná nejkonkrétněji. Komplikovaný problém je doporučeno řešit po částech. (Königová, 2007)

## Pravidla brainstormingu

1. Zásadně nekritizujeme.
2. K zhodnocení nápadů dochází až na závěr.
3. Čím více asociací, tím lépe.
4. Všechny nápady jsou vítané.
5. Čím větší bude produkce zveřejňovaných myšlenek, tím více se jich bude moci potenciálně použít.
6. Kombinování nápadů.

Účastníci brainstormingu se snaží vyřčené nápady zdokonalovat a neustále vylepšovat. Výsledné myšlenky vycházejí často až z celé řady předcházejících nápadů, které jsou na sobě vzájemně postaveny. (Königová, 2007)

Podle (Griffiths et al., 2024) je však podstatné nečekat na dozrání nápadů. Doporučují opustit na nějakou dobu hledaný problém a věnovat se něčemu úplně jinému. Lidé tak získávají čas, aby v nich nápady, jež při brainstormingu vznikly, dozrávaly. Brainstorming je proces nikoli jednorázová akce.

*„Většina lidí považuje brainstorming za jednorázové sezení, to by ale nedopřálo účastníkům čas na dozrání. I ti nejkreativnější jedinci musejí nechat nápady uležet, aby je mohli v mysli probrat ze všech stran, teprve pak se zrodí ta nejlepší koncepce.“*  
(Griffiths et al., 2024, s. 124)

## Rolestorming

Rolestorming je jednou z jednoduchých forem brainstormingu. Pracovníci stejně jako například žáci ve škole se v něm „mohou zbavit pocitu ohrožení vlastní identity tím, že vystupují za někoho jiného“. (Žák, 2017, s. 193)

Podle Žáka (2017) se jedná o vynikající techniku, která neslouží jen pro generování nápadů, ale rovněž trénuje sociální vnímavost a empatii.

Pozn.

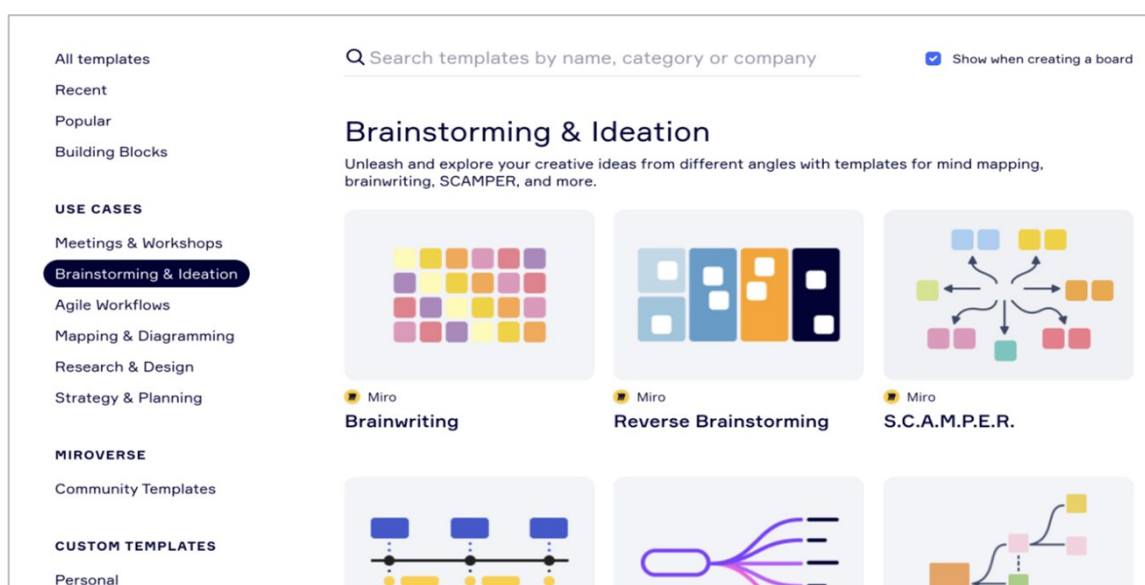
Zbavení se identity (odosobnění) je současně i jedním z „přivodců“ stavu flow. To je další z důvodů, proč mne v oblasti rozvoje kreativity zaujala právě tato technika.

### 5.3.3 Brainwriting

Je kreativní metoda zaměřená na tvorbu nových nápadů podobně jako brainstorming. Probíhá velmi podobně, ale s tím rozdílem, že je v písemné podobě. Ta pak zajišťuje produkci nápadů od všech účastníků, tedy i těch, kteří se tolik neprojevují v rámci kolektivu. Stejně tak je užitečný v případech citlivých témat.

Všichni účastníci zapisují svoje nápady na lístečky, které se nakonec hromadně čtou. Dál se už pracuje podobně jako u brainstormigu. Brainwriting může být opakován tolikrát, kolikrát je potřeba. Může se jednat o časově méně náročnou metodu. Nejznámější metodou je metoda 6–5–3. Podrobný popis je v příloze č. 5 (Brainwriting).

Významným pomocníkem pro firemní brainwriting může být také online brainwriting/brainstorming, který nabízí například počítačová aplikace Miro. Tato aplikace obsahuje mj. sdílený prostor – nástěnku, určenou pro nápady zaměstnanců, které mohou psát na barevné „lepíky“. Miro obsahuje časovač, emotikony a další možnosti, které mohou brainwriting zpříjemnit a převádí ho do hravější podoby. Najdeme zde taky mj. prostor k vytváření rozsáhlých myšlenkových map. Miro lze využít i pro pořádání schůzek, workshopů... (What is brainwriting, n.d.)



Obrázek 14: Miro

Zdroj: What is brainwriting, n.d.

### 5.3.4 Myšlenkové mapy

Myšlenkové mapy jsou graficko-verbálním znázorněním myšlenek. Při tvorbě myšlenkových map využíváme tedy nejen levou, ale současně i pravou mozkovou hemisféru.

Základem pro vznik myšlenkových map bylo poznání, že lidský mozek nepracuje lineárně ale ve shlucích asociací. Při zápisu myšlenek klasickou formou tedy zbytečně dochází ke ztrátě cenných nápadů, které jsou mezitím zapomenuty. Při tvorbě myšlenkových map je stimulována naše fantazie. K rozpracovaným tématům se rovněž můžeme průběžně vracet.

Princip myšlenkových map je navíc vcelku jednoduchý. Píšeme hůlkovým písmem, maximálně stručně a pokud si hned nejsme jisti, neřešíme ani gramatiku. Důležité je, pokud možno, ničím nenarušit přirozený tok přicházejících myšlenek. Připravíme si kromě papíru také barevné fixy, pastelky, propisky.

1. Do středu papíru zakreslíme to, na čem chceme pracovat, o čem právě chceme a potřebujeme přemýšlet, do kroužku.
2. Vpravo nahoře zakreslujeme hlavní složky a vytváříme větvení. Využíváme k tomu různých barev.
3. Těmito barvami propojujeme témata, která mají vzájemnou souvislost.

Mapu zakončujeme vlevo nahoře. Pokud se nám mapa podaří, jedná se o velmi cenný artefakt. Můžeme si ji dát na místo, kam se často díváme a stimulace myšlenek může pokračovat dál. (Königová, 2007)

### 5.3.5 Zápisník

Zápisník slouží kreativním lidem, aby jejich právě zrozené nápady nezanikly v každodenních činnostech a myšlenkových operacích. Příkladem mohou být v této práci reprodukováné myšlenky pocházející ze zápisků Leonarda da Vinci.

*„Problém je v tom, že většina nápadů, které se nám mihnou hlavou, se ukládají v krátkodobé paměti a ta je neustále proměňována a „defragmentována“ novými a novými impulsy.“ (Žák, 2017, s. 262)*

Je dobré svoje nápady přeměněné do poznámek nejen archivovat, ale zároveň také efektivně využít. Žák (2017) v tomto ohledu doporučuje nejen vést zápisník nápadů, ale najít si taky pravidelný čas k seskupení a utřídění nápadů (z ubrousků, zápisníků,



diktafonu...), například jednou za den nebo za týden. Následně pak můžeme brát jednotlivé nápady a pokoušet se je rozvinout prostřednictvím různých analýz, asociací, brainstormingu...

Dále Žák (2017, s. 262) přináší následující inspiraci: „*Vracejte se ke svým nápadům v pravidelných intervalech – zpracujte je jako „mapu vaší mysli“, vytvořte si například velký plakát, na který budete lepit jednotlivé poznámky s nápady. Získáte tak přehled svého kreativního myšlení, ale i velmi zajímavou mapu vaší mysli.*“

### **5.3.6 Cover story**

Jedná se o metodu, kterou můžeme navrhnout společně s dalšími lidmi vizi svojí organizace nebo služby, a to navíc hravě a efektivně. Představujeme si v ní naše hypotetické úspěchy navržením fiktivní obálky časopisu (podrobný popis je v příloze č. 5). (Cover story, 2024)

### **5.3.7 SCAMPER**

Metoda SCAMPER je založena na otázkách a je jednou z technik laterálního myšlení, tedy myšlení, pro které neplatí žádná pevná pravidla. Se spoustou otázek v této kreativní metodě přišel, již v souvislosti s brainstormingem zmíněný, Alex Osborn. Michael Michalko, který z těchto otázek vycházel, je pak považován za autora metody SCAMPER. (Žák, 2017)

Při užívání této metody bychom si měli klást 7 zásadních otázek různých typů. Tyto otázky pokládáme k jednotlivým níže uvedeným a konkrétní význam reprezentujícím písmenům. Odpovědi, které na jejich základě vznikají, pak vedou k našemu lepšímu pohledu týkajícího se způsobů, jak zlepšovat a inovovat dosavadní nápady/produkty/služby/problémy.

- S – substitute (náhrada)
- C – combine (kombinovat)
- A – adapt (přizpůsobit)
- M – modify (modifikovat)
- Put – to other use (k jinému použití)
- E – eliminate (eliminovat)
- R – reverse (obráceně)

Michael Michalko tuto metodu později doplnil ještě o další položky (již ji uvádí jako SCAMMPERR). (Žák, 2017) „K původnímu M – Modify přidává Osbornovo MAGNIFY (zvětšení) a stejně tak u písmena R doplňuje původní Reverse o REARRANGE (přeskupit).“ (Žák, 2017, s. 202)

Pomůcku SCAMPER využíváme, abychom zformulovali co nejvíce otázek a potenciálních odpovědí. Nepoužijeme jistě každý z nápadů, přesto se však mnoho z podnětů může stát podstatným impulsem v souhře hledání nejsprávnějšího řešení. (Žák, 2017)

## 6 Výzkumná část

### 6.1 Výzkumný problém a cíl výzkumu

V teoretické části jsem se zabývala tím, co kreativita je a kdo je kreativní osobnost. Dále jsem se snažila objasnit, jaké vlivy na kreativitu mohou působit a jak ji lze rozvíjet.

**Cílem** výzkumné části je zjistit a popsat na praktických příkladech, co kreativní pracovníky se zaměřením na oblast vzdělávání v jejich kreativitě nejvíc brzdí, jaké má charakteristiky prostředí podporující kreativitu a jak by dál tito pracovníci chtěli, v rámci podnikového (dalšího) vzdělávání, svoji kreativitu rozvíjet. Dalším cílem je zkoumat vliv velikosti osobního prostoru na kreativní produkci těchto pracovníků a současně s tím, jaký prostor ve smyslu jeho velikosti pro svoji tvorbu tito zaměstnanci upřednostňují. Tímto výzkumem chci podpořit/vyvrátit závěry, které zmiňuji v teoretické části a přispět k jejich případnému obohacení.

### 6.2 Metodologie výzkumného šetření

#### 6.2.1 Výzkumné otázky

V souladu s cílem výzkumu jsem zvolila tyto výzkumné otázky:

VO1: Co vnímají kreativní pracovníci jako největší bariéry rozvoje kreativity?

VO2: Jaké má charakteristiky kreativitu podporující prostředí?

VO3: Jakými kreativními technikami by pracovníci chtěli svoji kreativitu dál rozvíjet (prostřednictvím podnikového vzdělávání)?

VO4: Jaký je vliv velikosti osobního prostoru na kreativitu a jaký prostor zaměstnanci upřednostňují (ve smyslu jeho velikosti)?

#### 6.2.2 Metody

Jako vhodnou strategii pro zodpovězení výzkumných otázek jsem v rámci kvalitativního výzkumu původně zvolila zakotvenou teorii (Grounded Theory – GTM).

*„Zakotvená teorie je návrhem hledání specifické „substantivní“ teorie, která se týká jistým způsobem vymezené populace, prostředí nebo doby.“ (Hendl, 2008, s. 243)*

Zakotvená teorie má tři prvky:

### **1. Koncepty**

Zakotvená teorie se nenavrhuje přímo z dat, ale pomocí jejich konceptualizace. Koncepty jsou tedy základními jednotkami, které se využívají k analýze.

### **2. Kategorie**

*„Kategorie jsou na vyšší a abstraktnější úrovni než koncepty. Jsou generovány stejným analytickým procesem porovnávání, aby se ukázaly podobnosti a rozdíly. Kategorie představují „základní kameny“ vznikající teorie. Jsou prostředkem, pomocí něhož se teorie může integrovat.“* (Hendl, 2008, s. 244)

### **3. Propozice**

Propozice se snaží postihnout skutečnost a formulovat zobecněné vztahy, a to jak mezi kategorií a koncepty, tak mezi kategoriemi. Stejně tak by měly být neustále vzájemně propojeny sběr dat, analýza i teorie. Zakotvená teorie je tak odvozována (induktivně) během procesu, kdy se daný jev zkoumá. (Hendl, 2008)

V závislosti na reálném vývoji svého výzkumu – způsobu a možnostmi sběru dat, stejně jako i tematicky, jsem usoudila, že při něm není vhodné využít metodu zakotvené teorie v celém jejím rozsahu.

*„V praxi je samozřejmě zcela legitimní využít ve výzkumném projektu pouze některé aspekty GTM. Podobně jako v případě této knihy jsou někdy výzkumníci postaveni do situace, kdy mají analyzovat již jednou vytvořená, existující data. Nemohou pak využít potenciál teoretického vzorkování a často ani nemohou dostát požadavku teoretické nasycenosti. Nebo se z nějakého důvodu rozhodnou využít pouze první fázi GTM (tzv. otevřené kódování).“* (Řiháček et al., 2013, s. 45)

Analýzu dat jsem prováděla prostřednictvím kódování. Při tomto kódování jsem využívala induktivní postup.

#### **6.2.3 Časový harmonogram výzkumného šetření**

Sběr dat probíhal od konce listopadu 2023 do konce dubna 2024. Tomu předcházela přípravná fáze formou navrhování dotazníku (září, říjen 2023), který by byl přiměřeně vypovídající a umožňoval rozlišení nejvíce kreativních jedinců.

Při sestavování a vyhodnocování první výběrové části dotazníku jsem z důvodu průkaznosti a objektivity využila faktických informací, které jsem zmínila v teoretické

části této práce (typické znaky kreativní osobnosti a charakteristiky lidí, jejichž motivace je založena na osobním růstu). Za první výběrovou část dotazníku jsem zařadila ještě pro potvrzení část praktickou (doplňkovou). V této části měli respondenti splněním zadaných úkolů prokázat svoji kreativitu přímou činností. V květnu jsem pak začala získaná data třídit a vyhodnocovat.

#### **6.2.4 Metody sběru dat**

Jako metodu sběru dat jsem zvolila dotazování prostřednictvím elektronického dotazníku s výběrem tvrzení, otevřenými otázkami a písemným dotazováním v případě nejasností.

Původně jsem měla v úmyslu (po vyhodnocení dotazníku) s nejkreativnějším respondenty uskutečnit rozhovor a v rámci něj získat odpovědi na svoje výzkumné otázky. Když jsem ale viděla, jak obtížné je respondenty, kteří by byli ochotni dotazník vyplnit, sehnat, rozhodla jsem se ho doplnit rovnou i o otázky, které přímo korespondovaly s otázkami výzkumnými.

Tento dotazník jsem se snažila zároveň sestavit takovým způsobem, aby kromě faktických výstupů využitelných ve výzkumu byl pro respondenty aspoň trochu zábavný, a tím přirozeně podporoval jejich kreativní produkci, zejména v praktické části. Současně jsem věřila, že zamyšlení nad jeho obsahem pro ně nemusí být pouhou ztrátou času, ale může představovat i jistý přínos ve smyslu zastavení se a uspořádání myšlenek.

Dotazník má dvě varianty, které se liší časem na vypracování (35 min., 24 hod.). Obsah dotazníku zůstává u obou variant stejný. Také výběr konkrétní verze je sledován jako jeden z možných ukazatelů kreativní osobnosti. V průběhu vyhodnocování dotazníků jsem pak nejvíce kreativní respondentky oslovila ještě jednou a položila jsem jim doplňující otázku. Z důvodu větší homogenosti výzkumu jsem se v něm zaměřila pouze na oblast vzdělávání. Původně jsem výzkum prováděla ještě v další organizaci, kde se mi podařilo získat odpovědi i od několika mužů. Ve skupině nejkreativnějších lidí se však tito muži neumístili. Ze zmíněné organizace jsem se však rozhodla ponechat ve výzkumu Veroniku, která byla zahrnuta ve výběru nejkreativnějších respondentek, protože má rovněž pedagogické vzdělání a její odpovědi jsem považovala za přínosné.

### 6.2.5 Popis výzkumného vzorku

Jako první jsem oslovila firmu, která je níže uvedena na prvním místě. Měla jsem v úmyslu svůj výzkum provést právě zde. Avšak navzdory značnému počtu lektorů a lektorek, které tato organizace zaměstnává a kterým byly dotazníky prostřednictvím koordinátorky rozeslány (cca 500 dotazníků), se mi vrátily vyplněné pouze tři.

Z tohoto důvodu jsem svůj výzkum pojala jako výzkum v rámci více organizací. Z prováděného výzkumu, kterého se účastnilo původně 15 respondentů/ek, jsem (jak jsem se již zmínila - z důvodu větší homogenity) jednu organizaci, která nepůsobila v oblasti vzdělávání, vyřadila. V rámci organizací zaměřujících se na oblast vzdělávání a již zmíněné Veroniky, kterou jsem z vyřazené organizace ve výzkumu ponechala, zůstalo ve výzkumu 12 odpovídajících respondentek. Při jejich oslovování jsem využila místa, kde jsem dříve pracovala (oblast školství) nebo se jinak vyskytla (výtvarný kurz). Soukromí všech respondentů/ek bylo již od samého počátku ošetřeno informačním e-mailem a jejich následným informovaným souhlasem s využitím jimi odeslaných údajů pro výzkumné účely této práce. Kromě toho jsem respondentům/kám výzkumu, v případě jejich zájmu, nabízela rovněž možnost odeslání odpovědí nepřímo – přes zprostředkovatele, který by mi jejich vyplněné dotazníky přeposílal ze svojí adresy. Nikdo však této možnosti nevyužil. Rovněž hlavička mého výzkumného dotazníku nabízela absenci jména.

Dotazníky jsem zpracovávala od respondentek, které zaměstnávaly níže uvedené čtyři organizace – Veroniku uvádím samostatně. Na tomto základě jsem vyplněné dotazníky rozdělila do pěti skupin.

1. Firma zaměřená na vzdělávání dětí předškolního a mladšího školního věku v přírodovědné oblasti, operující na území České i Slovenské republiky, se sídlem v Libereckém kraji.  
Respondenti: lektoři vzdělávání pro děti – skupina A
2. Mateřská škola, Praha  
Respondenti: učitelky, asistentky pedagoga – skupina B
3. Základní umělecká škola, Středočeský kraj  
Respondenti: učitelka – skupina C
4. Soukromá firma zaměřená na provozování výtvarných kurzů, Praha  
Respondenti: lektorka – skupina D
5. Pracovnice personálního oddělení (s pedagogickým vzděláním), Praha  
Respondenti: lektorka – skupina E

## 6.2.6 Analýza dat

Nejvíce kreativní respondentky, u kterých jsem chtěla zpracovávat výzkumné otázky, jsem vybírala na základě první části dotazníku (1–38) a praktické části (40–44). První část dotazníku byla směrodatná, druhá praktická část byla spíše doplňková. Praktická část, která ze své podstaty nemohla být přes veškerou moji snahu hodnocena v některých oblastech jinak než subjektivně (a byla víceméně navíc), měla sloužit jako potvrzení bodového hodnocení první – objektivně hodnocené dotazníkové části a její výsledek měl rovněž rozhodnout v případě nejasností o celkovém pořadí (v případě shody bodů u více respondentů/ek v první výběrové části dotazníku).

Respondentky v první části dotazníku vybírají z nabídnutých tvrzení ta, se kterými souzní. Mezi tvrzení, která se přímo vztahují k popisu kreativní osobnosti (uvedeno v teoretické části), jsem záměrně vložila tvrzení zavádějící. Součástí první části dotazníku jsou otevřené otázky. Odpovědi na některé z těchto otázek jsem se rozhodla využít k dotvoření úvodního profilu respondentek, čímž jsem se snažila aspoň do jisté míry kompenzovat absenci osobního setkání spojeného s původně plánovanými rozhovory.

Odpovědi, které byly v souladu s kreativitu předpokládajícími tvrzeními, jsem v první části dotazníku klasifikovala 1 bodem. U dvou tvrzení bylo možno získat 2 body. Zbylé odpovědi jsou bez bodu.

V praktické doplňkové části (zadání 40–42) jsem kreativitu vyhodnocovala na základě některých na kreativitu poukazujících charakteristik, které se přímo projevují v tvorbě respondentek (originalita, produktivita, síla vyjadřování). Zadání 43 jsem vyhodnocovala na základě počtu synonym. V zadání 44 jsem zjišťovala, zda respondentky mají smysl pro humor a pamatují si, nebo zda rychle vymyslí nějaký vtip (vtip/bod).

Komponenty kreativity, které využívám při vyhodnocování praktické části (zadání 40–42) a hodnotím je body od 1–5 za každou komponentu (5 bodů je maximum):

- „originalita (O) jako schopnost produkovat neobvyklé, bohaté a zajímavé nápady,
- produktivita (P) jako systematické vytváření nápadů a řešení,
- síla vyjadřování (SV) jako schopnost formulovat a sdělovat zážitky, city a zkušenosti...“ (Franková, 2011, s. 63)

Od vyhodnocování dalších komponent kreativity jsem nakonec upustila, protože si v tomto ohledu nepřipadám dostatečně kompetentní. Produktivita je fakticky daná počtem nápadů, originalita a síla vyjadřování byla na mém subjektivním posouzení. Přemýšlela jsem, zda

nemám tuto část dotazníku raději odstranit (z důvodu pravděpodobnosti kritiky za jeho do jisté míry subjektivní hodnocení), ale přišlo mi to škoda, zvláště pak po zjištění, že se hodnocení nejkreativnějších respondentek v praktické části (až na jedinou výjimku) shoduje s pořadím na základě vyhodnocení první části dotazníku. U jedné z respondentek (Marušky) vyšlo bodové hodnocení první a druhé části dokonce v naprosté shodě.

Dalším možným ukazatelem ve spojitosti s kreativitou měla být otázka 45 (bez bodového hodnocení). V této otázce měly respondentky uvést důvod, proč si vybraly konkrétní časovou verzi dotazníku. Předpokládala jsem, že více kreativní respondentky si mohou vybrat delší časovou variantu, protože se při vyplňování dotazníku ponoří více do hloubky a budou se ho snažit vyplnit pravdivě. Současně jsem ale věděla, že se mohou právě nacházet v různých životních situacích, a proto jsem od nich chtěla uvést důvod, proč si konkrétní dotazníkovou variantu vybraly.

Otázka 39 (bez bodového hodnocení) zjišťovala, co udělá respondentkám největší radost. Odpověď na ni je zařazena v profilech respondentek. Kromě toho, že se v odpovědích na tuto otázku mohou a nemusejí nacházet stopy kreativity, nese v sobě tato otázka současně potenciál pozitivního naladění respondentek spojeného s větší otevřeností. Otázky 46–50 korespondují s výzkumnými otázkami.

Maximální počet bodů, kterého bylo možné dosáhnout v hlavní části dotazníku, je 32 bodů. Maximální počet bodů, kterého lze dosáhnout v doplňkové části dotazníku, nebyl stanoven, protože v některých případech jsou body připisovány na základě počtu řešení.

Příloha č. 1 obsahuje dotazník pro zaměstnance (včetně bodového hodnocení).

## **6.3 Výzkumné šetření**

### **6.3.1 Profily respondentů**

V následující kapitole představím jednotlivé respondentky v rámci skupin, do kterých jsem je zařadila. Součástí profilů jsou dále výpovědi respondentek obsahující informace, které s kreativitou přímo souvisejí tak, jak jsem je popisovala v teoretické části (popsány velkým písmem). Jednalo se o odpovědi na některé otevřené otázky, které byly součástí první části dotazníku. Současně jsem informace o respondentkách doplnila o body, které jednotlivé respondentky obdržely v rámci vyhodnocení první (číslo před lomítkem) a druhé (číslo za lomítkem) části dotazníkového šetření, stejně jako o odpověď na otázku 45 dotýkající se výběru konkrétní verze dotazníku.



Nejkreativnější tři respondentky jsem pro větší přehlednost zvýraznila za bodovým hodnocením vykřičníkem. Otazník je za bodovým hodnocením respondentky, u níž vznikl větší bodový rozdíl mezi hodnocením první a druhé dotazníkové části.

### ***Lektoři vzdělávání pro děti – skupina A***

**Romana**, věk neuveden, lektorka (počet bodů v první a druhé části: 21/15)

Má pevnou VŮLI, např. studium při dětech a zaměstnání, odvykání kouření. Slovo SMYSL vnímá ve spojitosti s tím, když dělá něco, co ji baví a dělá to proto, že si myslí, že to má smysl pro ni, ale i pro ostatní. PRAVDIVOST je pro ni velmi důležitá ve významu důvěry. CHYBU vnímá jako poučení do budoucnosti. Největší radost jí dělá spokojenost dětí.

Vybrala si verzi A dotazníku (35 min.), protože má čas pouze večer.

**Ladislava**, 48, lektorka (počet bodů v první a druhé části: 20/17)

Zajímá se aktivně o svůj osobní rozvoj – učí se italsky. Okolím je považována za tvořivou osobnost. Tvoří pro radost, vytváří osobní dárky pro blízké lidi. Význam slova SMYSL chápe jako účel nebo cíl. CHYBU vnímá jako varování pro příště. Největší radost jí dělá, když se společně celá rodina dobře baví a směje.

Vybrala si verzi B dotazníku (24 hod.), protože chtěla mít možnost ho dokončit v klidu.

**Eva**, 46 let, lektorka (počet bodů v první a druhé části: 17/8)

Zajímá ji hlubší podstata pozorovaných jevů. Když se něco dělá, tak si chce sama vyzkoušet, jestli to funguje. Je okolím považována za tvořivého člověka. K tvorbě ji vede zaujetí, a když má pomůcky a čas, tak to chce zkusit. Její kreativita se projevuje ve výzdobě domácnosti a malými dárečky pro známé. SMYSL chápe jako význam. PRAVDIVOST je pro ni důležitá z hlediska důvěry. Největší radost jí dělá, když se jí nebo jejím blízkým povedou věci, kterým věnovali hodně času.

Vybrala si verzi A dotazníku (35 min.), protože se jí prostě povedla otevřít.

### ***Učitelky, asistentky pedagoga – skupina B***

**Eva**, 48 let, asistentka pedagoga v MŠ (počet bodů v první a druhé části: 20/7)

Zajímá se o svůj osobní rozvoj, hlubší podstatu pozorovaných jevů. Je okolím považována za tvořivého člověka, ale žádné konkrétní případy, které jsou součástí otázky u niče neuvádí. Na to, jak chápe význam slova SMYSL – odpovídá: „Nevím.“

Věnuje se tanci a zpěvu. CHYBU vnímá jako přísloví, že chybami se člověk učí. Největší radost jí udělá, když všechno klape, jak má být.

Vybrala si verzi A dotazníku (35 min.), protože byl první v dosahu a je v práci.

**Jana**, 23 let, asistentka pedagoga v MŠ (počet bodů v první a druhé části: 18/12)

Je svým okolím považována za tvořivého člověka. Důvody, které ji vedou ke kreativě, jsou ty, že ji baví, pokud něco dokáže. Její kreativita se projevuje především ve školce (vymyšlení her, úkolů, pohádek, písniček). Doma zpívá a hraje na klavír.

Slovo SMYSL chápe jako účel něčeho. Jako umělecké činnosti se věnuje zpěvu. Je pro ni velmi důležitá PRAVDIVOST a to tak, že lež neodpouští. CHYBU vnímá jako selhání. Největší radost jí dělá přítel.

Vybrala si verzi A dotazníku, a to kvůli časové úspoře. Má ráda věci hned hotové, k 24 hod. verzi by se už nevracela.

**Ludmila**, 47 let, učitelka v MŠ (počet bodů v první a druhé části: 23/18)

Zajímá se aktivně o svůj osobní rozvoj. Zajímá ji také hlubší podstata pozorovaných jevů, kterou získává prostřednictvím komunikace s lidmi, vyhledáváním v literatuře, médiích. Má pevnou VŮLI, i přes velké překážky si jde za svým cílem. Slovo SMYSL chápe jako význam, důležitost. Z umělecké činnosti se věnuje hudbě. Je pro ni velmi důležitá PRAVDIVOST, podporuje v ní jistotu bytí. CHYBU vnímá jako novou zkušenost a motivaci dělat věci jinak. Největší radost jí dělá láska a spokojenost blízkých lidí kolem ní.

Verze dotazníku A – nemůže věnovat tolik času dalším zájmům.

**Maruška**, 44 let, učitelka v MŠ (počet bodů v první a druhé části: 25/25)

Zajímá se o svůj osobní rozvoj, a to prostřednictvím kurzů, workshopů, školení, pobytových vzdělávacích akcí. Zajímá ji hlubší podstata pozorovaných jevů. Často si pro sebe říká: „*Nehledej v tom vědu.*“ Je svým okolím považována za tvořivého člověka. Důvody, které ji k tomu vedou, jsou její zaměstnání nebo způsob odpočinku a relaxace. Význam slova SMYSL chápe „*jako když kolečko zapadne do strojku v hodinách a ony začnou fungovat*“. Příležitostně se věnuje umělecké činnosti (výtvarné tvorbě, aranžování, tanci, literárně dramatickým projektům v rámci svého zaměstnání). PRAVDIVOST je pro ni velmi důležitá. „*Lež má krátké nohy a pravda dříve či později stejně vyjde najevo. Je*

*dobré jít dětem příkladem a mluvit pravdu, ale je důležité říkat ji ve správný čas, v případě, že jsme na ni připravení, protože pravda někdy bolí.“* Otázka, jak vnímá CHYBU, zůstala nezodpovězena. Největší radost jí udělá, když se dítě něco nového díky ní naučí. Dále pak: *„Nečekaná chvíle překvapivého úspěchu u druhých lidí, dětí i u sebe. Úspěšné vyřešení problému a dokončení něčeho hodně těžkého. Překonání náročné životní situace, či zkoušky. Setkání s přáteli a vtipná společnost.“*

Vybrala si dotazníkovou verzi B – je pro ni v současné době příjemnější využít možnosti pracovat přerušovaně, s ohledem na její práci, domácnost a péči o vlastní děti.

**Šárka**, 47 let, učitelka v MŠ (počet bodů v první a druhé části: **27/19?**)

Zajímá se aktivně o svůj osobní rozvoj. Čte odbornou literaturu a články na internetu, časopis Informatorium, navštěvuje kurzy. Zajímá ji hlubší podstata pozorovaných jevů. Hledá si informace na internetu, ptá se lidí na jejich zkušenosti. Je považována okolím za tvořivého člověka. Ráda něco vymýšlí, má spoustu fantazie. Má ráda barvy, keramiku, korálky, dříve háčkovala. Význam slova SMYSL – chápe, *„že něco má význam, že ta věc stojí za to“*. Věnuje se umělecké činnosti, navštěvuje výtvarný kroužek a její práce jí umožňuje tvořit s dětmi.

PRAVDIVOST je pro ni velmi důležitá. Nemá ráda lež a přetvářku, preferuje upřímnost a chování fair play. CHYBU vnímá jako poučení. Důležité jí pro ni rozlišit podstatné věci od nedůležitých. Největší radost jí dělá spokojená rodina, když je i ona celkově v pohodě a vnímá dostatek lásky od nejbližších a taky zdraví.

Vybrala si dotazníkovou variantu A, protože byla první.

**Petra**, 38, asistentka pedagoga v MŠ (počet bodů v první a druhé části: **31/40!**)

Zajímá se o svůj osobní rozvoj. Chodí na kurzy, rozvíjí hru a zpěv v hudební skupině, sportuje. Zajímá ji hlubší podstata pozorovaných jevů. Prohlubuje svoje znalosti díky tomu, že v dnešní době se *„člověk snadno dostane k informacím“*. Není ráda, když něco nezná nebo tomu nerozumí. Svým okolím je považována za tvořivého člověka. Projevuje se to „výbuchem“ nápadů a možností, jak to ztvárnit (jakou technikou). Uvádí, že je to někdy kontraproduktivní, protože to chce jen jednu. Má pevnou VŮLI, ale jen v určitých věcech – nutných základech a vlastním morálním nastavení. Význam slova SMYSL chápe jako *„souznění věcí, které vedou k logickému závěru“*. V rozšířené otázce, zda se věnuje

umělecké činnosti a jaké jsou oblasti této činnosti, uvádí, že se věnuje kreativní činnosti všeho druhu.

PRAVDIVOST je pro ni velmi důležitá. Je to její alfa omega. CHYBU chápe tak, že je třeba něco udělat jinak, nebo k tomu jít jiným přístupem. Největší radost jí dělá radost jejích dětí.

Vybrala si dotazníkovou variantu A, protože je v práci a nemá doma počítač.

Respondenti:

### ***Učitelka – skupina C***

**Barbara**, 33 let, učitelka tanečního oboru (počet bodů v první a druhé části: **28/34!**)

Zajímá se aktivně o svůj osobní rozvoj. Profesionálně se věnuje tanci a částečně taky hudbě, která je při taneční tvorbě součástí, konkrétně prostřednictvím studia, kurzů poskytovaných zaměstnavatelem, ale i vlastních – nejčastěji psychologie. Hodně ale i čte, cestuje, setkává se s přáteli, sleduje dokumenty, navštěvuje muzea a galerie. Zajímá ji hlubší podstata pozorovaných jevů. O daný jev se začne do hloubky více zajímat tak, že o něm začne vyhledávat další dostupné informace, ptá se okolí, přemýšlí nad tím apod.

Kreativitu uplatňuje při svojí práci, vymýšlí taneční trénink dle zadané hudby, nejvíc při tvorbě taneční choreografie. V jedné choreografii může být více choreografií (různě starých dětí), a ty pak vytvářejí jeden celek.

Důvody, které ji k vedou k tvorbě – tato práce ji velmi baví, nevnímá ji ani jako práci.

Má pevnou VŮLI, snaží se věci dotahovat do konce, dodržuje stanovené termíny, plány cvičení. Význam slova SMYSL – chápe v obou jeho významech (smysluplnost, smyslové vnímání) CHYBU vnímá jako příležitost ke zlepšení. Snaží se chybám předcházet, především v situacích, kde chyba představuje velkou časovou prodlevu. Největší radost jí dělá zahradničení, cestování, relax u moře, četba, teplo, procházka v přírodě, tvorba taneční choreografie, tanec, návštěva muzea, galerie, sledování pěkného filmu, dobré jídlo, hraní PC her a kreslení.

Vybrala si verzi B dotazníku (24 hod.), protože nerada pracuje v rychlosti.

### ***Lektorka výtvarných kurzů – skupina D***

**Magda**, 46 let, lektorka výtvarných kurzů (počet bodů v první a druhé části: **28/36!**)

Zajímá se aktivně o svůj osobní rozvoj – rozvíjí zejména svoje pozitivní myšlení.

Zajímá ji hlubší podstata pozorovaných jevů, což se projevuje nacítěním propojenosti, toho, co máme společné. Je považována za tvořivého člověka. K tvorbě ji vede pocit naplněnosti, radost, vyčištění od nežádoucích myšlenek. Kreativita se projevuje výtvarným tvořením. SMYSL chápe jako něco, co můžeme různými způsoby vnímat myslí. Z umělecké činnosti se věnuje sochařství, řezbářství i kresbě, malbě a smaltování. PRAVDIVOST je pro ni velmi důležitá – ve smyslu poznání sebe sama. CHYBU vnímá někdy jako poučení pro příště, zkušenost, někdy chybně – selhání. Největší radost jí dělá ponořit se do tvorby bez omezení časem a starostmi, bolestmi apod.

Vybrala si dotazníkovou verzi A, protože má teď hodně různých aktivit před sebou, a tak by se na delší dotazník nezvládla plně soustředit a najít v kuse čas.

### ***Lektorka – skupina E***

**Veronika**, 33 let, pracovnice personálního oddělení (počet bodů v první a druhé části: 26/33)

Zajímá ji hlubší podstata pozorovaných jevů. Pokud ji nějaký jev zaujme, tak nemá problém si klást otázky a hledat na ně odpovědi třeba v odborné literatuře. Je svým okolím považována za tvořivého člověka. K tvorbě ji vede osobní zájem a určitá zvědavost, co z toho vznikne. Její kreativita záleží na situaci, ve které je třeba ji zapojit. Někdy je to myšlenka, rada nebo realizace nějakého činu. Má pevnou VŮLI, např. se jí daří už dva roky udržet váhu nižší o 20 kg než předtím. Význam slova SMYSL chápe jako nějaký účel – smysl života, šestý smysl, něco nemá smysl, ale taky jako čich, chuť... Věnuje se umělecké činnosti (maluje podle čísel). PRAVDIVOST je pro ni velice důležitá – raději ve svém životě pracuje s pravdou/pravdivostí. CHYBU vnímá tak, že záleží, o jakou chybu se jedná. Svoji vlastní chybu vnímá spíš negativně, i když s odstupem času ji dokáže vnímat jako jisté poučení. Pokud chybu udělá někdo druhý, snaží se to vnímat méně negativně již od začátku, aby dotyčnému byla třeba nápomocna. Toho, co jí udělá radost, je poměrně dost.

### 6.3.2 Vyhodnocení dotazníku

Tabulka 1: Celkový přehled vyhodnocení a vybraní respondenti.

Celkový přehled vyhodnocení	Vybraní respondenti
1. Barbara 28/34 b.	1. Petra 31/40 b.
2. Eva I. 20/7 b.	2. Magda 28/36 b.
3. Jana 18/12 b.	3. Barbara 28/34 b.
4. Ludmila 23/18 b.	4. Šárka 27/19 b.
5. Magda 28/36 b.	5. Veronika 26/33 b.
6. Maruška 25/25 b.	6. Maruška 25/25 b.
7. Petra 31/40 b.	
8. Šárka 27/19 b.	
9. Ladislava 20/17 b.	
10. Eva II. 17/8 b.	
11. Romana 21/15 b.	
12. Veronika 26/33 b.	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024.

Maximální počet bodů, který lze získat v rámci vyhodnocení hlavní části dotazníku (před lomítkem), činí 32 bodů.

Maximální počet bodů, který lze získat v rámci vyhodnocení doplňkové části dotazníku (za lomítkem), nebyl stanoven.

Vpravo nahoře je uvedeno 6 respondentek s nejvyšším bodovým ohodnocením (první číslo je považováno za určující, druhé je doplňkové), které jsem v rámci dotazníkového šetření vyhodnotila jako nejkreativnější. Odpovědi těchto respondentek budou brány jako relevantní pro zpracování výzkumných otázek.

V rámci porovnání první části dotazníku s doplňkovou praktickou částí mě zarazil rozdíl v bodovém ohodnocení, který vznikl u Šárky (27/19 b.) s větším propadem ve druhé doplňkové části (zvýšení by bylo akceptovatelné) vzhledem k jejímu celkovému umístění. U Marušky (25/25 b.) se bodové hodnocení v obou částech sjednotilo bez rozdílu jediného bodu.

U otázky 45 zaměřené na volbu varianty dotazníku převládaly dotazníky v A variantě. Variantu B si vybraly z 12 respondentek pouze tři. Ve výběru šesti nejvíce kreativních respondentek se objevil dotazník v B variantě dvakrát (Barbara, Maruška). Nejkreativnější Petra ale uvedla jako důvod výběru A varianty to, že nemá doma počítač. Možná by tedy bývalo mohlo být těchto dotazníků mezi nejkreativnějšími respondentkami ještě o jeden

více. V tomto případě by si variantu B (s delším časem na zpracování) z nejkreativnějších šesti respondentek vybrala už celá polovina, oproti jednomu dotazníku této varianty mezi zbývajících 6 respondentkami.

Variantu B si vybrala Barbara (28/34! b.), protože podle vlastního vyjádření „*nerada pracuje v rychlosti a potřebuje více času*“. To by mohlo korespondovat s hloubkou, do které se potřebuje jako kreativní osobnost ponořit, aby odpovídala v souladu sama se sebou a její odpovědi byly pravdivé.

Variantu B si zvolila i Maruška (25/25 b.), která chtěla dotazník pravděpodobně také vyplnit pravdivě, protože jinak by to při svém vytížení v práci i doma (které zmiňovala), musela jen narychlo odbýt. Jak sama uvedla: „*Pravdivost je pro ni velmi důležitá.*“ To může být i důvodem přeskočení odpovědi u jediné otázky umístěné zhruba ve třech čtvrtinách stránky dotazníku, kterou při jinak velmi precizním zpracování nezodpověděla a která se vztahovala k jejímu vnímání chyby.

## 6.4 Vlastní výzkumné šetření

### VO1: Co vnímají kreativní pracovníci jako největší bariéry rozvoje kreativity?

Metodou kódování a vytvářením kategorií vznikly k VO1 následující kategorie.

Tři ze šesti sledovaných respondentek uvedly jako jednu z největších bariér kreativity čas, přičemž dvě z nich čas uvádějí mezi faktory, které jejich kreativitu nejvíce brzdí na prvním místě.

Kategorie: **Čas**

Petra: „*Čas, peníze a někteří lidé.*“

Barbara: „*Časový tlak, např. krátký časový termín.*“

Veronika: „*...někdy svoji roli hraje nedostatek času – uspěchaná doba.*“

V rámci kategorie **Čas** se objevil (na pozici bariér rozvoje kreativity) čas v jeho základním významu, ve smyslu časového tlaku, např. krátkého časového termínu a nedostatku času vlivem uspěchané doby.

Kategorie: **Lidé**

Faktor, který se v souvislosti s bariérami rozvoje kreativity objevuje u respondentek ve stejném početním zastoupení jako čas, jsou lidé. Je tomu tak ve třech případech.

Petra: „*Čas, peníze a někteří lidé.*“

Barbara: „**Spolupráce s ostatními lidmi** – náročné vysvětlování svého úhlu pohledu a snaha o pochopení jejich vnímání daného problému, vynalézt ve spolupráci s jinými kreativní řešení vnímám jako více komplikované, než když jej mám předvést sama.“

Maruška: „...**tlak druhých** na můj výkon, bezchybnost a dokonalost. **Ověřování** druhých a hledání chyb, nutnost obhajovat a prosazovat dobré nápady, nebo když mi někdo nevěří, že to umím. Pomyslné **soupeření** o prvenství, vstupování a zasahování do mnou připraveného programu.“

V rámci kategorie **Lidé** se na pozici bariér rozvoje kreativity vyskytla spolupráce s lidmi, tlak, ověřování (kontrola), nedůvěra, nutnost obhajovat a prosazovat dobré nápady, soupeření, nedostatek vlastní autonomie (zásahy do vlastní práce).

Pozn.: Magda při svojí výtvarné práci pracuje samostatně (tedy bez přítomnosti dalších lidí), takže i to může být důvod, proč lidi jako bariéru vlastní kreativity neuvádí.

Další kategorie dotýkající se bariér kreativity byla označena jako stav těla.

Kategorie: **Stav těla**

Podkategorie – fyzický stav

Magda: „*Starosti, nerozhodnost, únava, bolest.*“

Veronika: „*Únava, špatné spánkové návyky...*“

Podkategorie – duševní stav

Barbara: „*Pokud jsem v psychické nepohodě, tak nemohu tvořit.*“

Maruška: „*Stres, tlak druhých na můj výkon, bezchybnost a dokonalost...*“

Magda: „*Starosti, nerozhodnost...*“

V rámci tělesného stavu vnímaly respondentky jako nejčastější bariéru rozvoje kreativity únavu, dále pak bolest a špatné spánkové návyky. V rámci psychického stavu se jednalo o stres, starosti, nerozhodnost a psychickou nepohodu.

Dále respondentky uvedly jako bariéry pracovní prostředí ve smyslu jeho nezajímavosti a prostředí obecně nepodporující kreativitu.

Kategorie: **Pracovní prostředí**

Barbara: „...*nudné pracovní prostředí.*“

Veronika: „*Pracovní prostředí – nepodporující kreativitu.*“



Poslední z kategorií dotýkajících se bariér rozvoje kreativity se dotýká příliš vysokých požadavků.

Kategorie: **Vysoké požadavky**

Maruška: „...*tlak druhých na můj výkon, bezchybnost a dokonalost.*“

Dále se mezi odpověďmi jednotlivě vyskytly tyto faktory: nudné pracovní úkony – práce, která zabíjí kreativitu, peníze, uplatňování kreativity v činnostech, které daného člověka nezajímají.

Pro větší komplexnost vznikajícího pohledu, doplňuji ještě informace o tom, jaké faktory považují respondentky pro rozvoj svojí kreativity za klíčové.

Petra: „*Interakce s okolím. Děti, nápady ostatních, témata, svátky, možnosti tvorby a čas.*“

Magda: „*Radost z tvoření, nevnímání času, proces samotný, stav při tvoření...Neodkládat a nenechávat si tvoření pouze za odměnu poté co jsou všechny povinnosti splněny.*“

Barbara: „*Klid, psychická pohoda, samota, podněcující prostředí, kontakt s kreativním aspekty – hudba, výtvarné umění apod., inspirace od kreativních lidí.*“

Šárka: „*Chut' a náladu, nápad.*“

Maruška: „*Pohoda, atmosféra, zážitek, pohodové podmínky, prostředí, kamarádi, materiál i pomůcky.*“

Veronika: „*Svoji osobní motivaci považuji za klíčovou k tomu se rozvíjet, ale i také svoje okolí, které mi svým způsobem v kreativitě napomáhá, prostředí.*“

## **VO2: Jaké má charakteristiky kreativitu podporující prostředí?**

Na základě odpovědí respondentek na tuto otázku jsem vytvořila následující kategorie. V prostředí podporujícím kreativitu by neměl chybět kontakt s přírodou, klid, světlo, inspirativní lidé/prostředí, relaxace, dostatek materiálu k tvoření (aby bylo možné provést jeho výběr podle momentálního naladění), prostředí zabezpečující duševní a tělesné pohodlí. Dále respondentky v této souvislosti uvedly rozvoj smyslového vnímání, zaznamenávání nápadů, vhodnou přípravu na zaměstnání, uspořádanost, neměli by tam být nepřijemní lidé a vhodné místo pro vlastní tvorbu.

### Kategorie: **Kontakt s přírodou**

Kreativitu podporující prostředí by tedy mělo být jako...

Petra: „*Jako krásná květinová zahrada s potůčkem plná keramiky, stolanů, písku no vlastně je to svět jako celek...*“

Barbara: „*Venku – příjemná teplota, krásné výhledy, rostliny, zvuk moře, zpěv ptáků, možnost šnorchlování, kontakt se zvířaty...*“

### Kategorie: **Klid**

Šárka: „*Klidné místo...*“

Maruška: „*Takové prostředí, ve kterém se člověk cítí dobře, přátelské, klidné, inspirativní, prostě takové, ve kterém se člověk nemusí bát tzv. otevřít a zariskovat.*“

### Kategorie: **Světlo (světlost)**

Šárka: „*Klidné místo, světlé, buď velká místnost nebo ateliér, bílé stěny a spousta materiálů k tvoření – barvy, hlína, papíry, čtvrtky, štětce...*“

Magda: „*Ateliér, dílna apod., kde je přirozené světlo...*“

### Kategorie: **Inspirativní lidé/ prostředí**

Petra: „*...,spousta lidí, kteří rádi přináší nové věci a bádají, jak je vytvořit.*“

Maruška: „*Takové prostředí, ve kterém se člověk cítí dobře, přátelské, klidné, inspirativní, prostě takové, ve kterém se člověk nemusí bát tzv. otevřít a zariskovat.*“

Šárka: „*Mohou být i vystavená díla, knížky a fotky pro inspiraci.*“

### Kategorie: **Relaxace**

Barbara: „*V místnosti (pozn. určené ke kreativní produkci) lze relaxovat.*“

Veronika: „*Takové prostředí, které mi umožní si odpočinout a soustředit se...*“

### Kategorie: **Dostatek materiálu k tvoření**

Petra: „*...,a super by bylo mít u sebe Hornbach.*“

Šárka: „*...,spousta materiálů k tvoření – barvy, hlína, papíry, čtvrtky, štětce...*“

### Kategorie: **Duševní a tělesné pohodlí**

Veronika: „*Podobné domácímu prostředí, takové, kde se člověk cítí bezpečně, svobodně, pohodlně, aby v člověku celkově vyvolávalo pocit **pohodlí**, a to jak **duševního**, tak **tělesného** pohodlí.*“

Maruška: „*Takové prostředí, ve kterém se **člověk cítí dobře**, přátelské, klidné, inspirativní, prostě takové, ve kterém se člověk nemusí bát tzv. **otevřít a zariskovat**.*“

Dále se pak v souvislosti s kreativitu podporujícím prostředím vyskytly následující charakteristiky.

### **Rozvoj smyslového vnímání**

Barbara: „... *místnost podporující rozvoj smyslového vnímání – barevně svítící předměty doprovázené zvuky, vůní, mají různou strukturu na dotek, předměty se hýbou, lze volit intenzitu světla.*“

### **Zaznamenávání nápadů**

Veronika: „*Zaznamenávat si své nápady.*“

### **Vhodně vedená příprava na zaměstnání**

Maruška: „*Důležitá je i vhodně vedená **příprava na zaměstnání (proces vzdělání)**, např. je důležité, aby se vyučoval předmět **Pedagogická diagnostika pro budoucí učitele v MŠ**, aby učitelé v praxi nemuseli dělat něco, co vlastně neumí a škola je na to nepřipravila.*“

### **Uspořádanost**

Magda: „...*prostor a poličky s nástroji a materiály přehledně **uspořádané**, aby člověk vždy lehce věděl, pro co kde sáhnout a nehledal to.*“

### **Lidé**

Barbara: „...*minimum nepříjemných lidí.*“

### **Místo k tvoření**

Šárka: „...*bud' velká místnost nebo ateliér.*“

### **VO3: Jakými kreativními technikami by pracovníci chtěli svoji kreativitu dál rozvíjet (prostřednictvím podnikového vzdělávání)?**

Pro přiblížení kategorií vztahujících se k výše uvedené výzkumné otázce jsem se rozhodla připojit současně odpovědi respondentek, které se dotýkají toho, jakým způsobem by

chtěly svoji kreativitu ve svém osobním životě dál rozvíjet v obecné rovině. Odpovědi jsou jedinečné jako samy respondentky, a proto jsem zde upustila od kódování a místo toho jsem to, co se mi zdálo být podstatné, v textu zvýraznila.

Petra by si svoji kreativitu přála rozvíjet takto: „**Supervizi od kolegyň, kurzy, přírodou, technikou, pokrokem, výrobky atd., životem.**“

Magda: „**Kombinovat nové materiály, volit témata a materiály, které nejsou fyzicky náročné, abych je mohla zvládat se svou bolavou rukou anebo v kreativě (nebudu-li sama schopná) podporovat lidi ve svém okolí.**“

Barbara: „**Ráda bych navštěvovala speciální místa pro rozvoj kreativity.**“

Šárka: „**Tím, že budu tvořit a inspirovat se u jiných lidí.**“

Maruška: „**Hrou a šťastným životem.**“

Veronika: „**Více cestovat, poznávat nové kultury. Možná vyzkoušet nějaký nový sport nebo sportovat pravidelně. Zapisovat si myšlenky a prožitky do nějakého deníku.**“

Přímo v rámci podnikového vzdělávání (vracím se k VO3) by si respondentky přály rozvíjet svoji kreativitu způsoby, které jsem rozčlenila do následujících kategorií:

Kategorie: **Umělecké činnosti** (výtvarná práce, tanec, hudba – 3D tisk)

Petra: „**Malování pravou mozkovou hemisférou, nové výtvarné techniky jako například rychlá malba, drátování, práce s kůží, kaligrafii, 3D tisk, pro mě osobně i třeba práce s epoxidem. Pocitový tanec, hudba s novými nástroji jako např. handpan drum.**“

Magda: „**Kdybych měla možnost, moc ráda bych si vyzkoušela odlévání do bronzu, také bych se ráda naučila tvrdé pájení kovů, galvanoplastiku, chtěla bych se více vyznat v glazurách při tvorbě keramiky.**“

Barbara: „**V tanci rozvíjíme svoji kreativitu např. prostřednictvím improvizace nebo tvorbou taneční choreografie na zadanou hudbu a také nechávám improvizovat děti a inspiroji se jimi.**“

Maruška: „**Hudební techniky – využít hudbu jako nástroj pro výuku.**“

Šárka: „**Objednat časopis kreativ nebo Rozmarýnu nebo Dekor do školky, dělá se i speciál pro děti nebo nějaký podobný, kde jsou návody a popisy. My dostáváme Informatorium a tam je pokaždé nějaká výtvarka i s návodem a fotkami. Je tam i pracovní list – občas využiji oboje. Dále by se mi líbilo klidně školení s tvořením na víkend někde**

*v penziónu...na něco zaměřené. Vlna, proutí, přírodní materiály, využití plastů, výroba dekorací a masek. To vše pro děti. A pro mě třeba něco s korálky, pryskyřicí, svíčky...takový **workshop s ubytováním**...*“

Kategorie: **Kreativní techniky s pevně stanovenými pravidly**

Barbara: *„Líbí se mi technika **myšlenkové mapy**, metody 6–3–5 (na nějaké jsem se podívala – neznala jsem), líbí se mi také **technika postavená na hlavu**, technika **bisociace a analogie**.“*

Veronika: *„Určitě by se mi moc líbilo využití **techniky Walta Disneye** – myšlenka jednotlivých rolí (pozn. snilek, realizátor a kritik) a celkově toho procesu se mi zdá vážně dobrá. Pak asi **Brainstorming** – sice ho v současné době využíváme, ale ne nějak zásadně, takže určitě bych byla pro frekventovanější nasazení. No a určitě bych byla i pro vyzkoušení **Crawford slip**.“ (Tato metoda v zásadě spočívá v generování nápadů psaním na předem připravené papírky, přičemž se na každý papírek napíše jeden nápad).*

Současně mě zajímalo, zda a jaké podnikové vzdělávání (zaměřené na rozvoj kreativity) reálně u vybraných šesti respondentek v místě jejich pracoviště probíhá. V tomto ohledu se však z důvodu vědomí širších souvislostí zdržím posuzování.

#### **Mateřská škola působící v Praze – skupina B**

respondentky: Petra, Šárka, Maruška (učitelky, asistentka pedagoga)

*„Vzdělávání máme 1x za rok, co si vybereme, většinou pod MŠMT ...tedy 1denní školení (cokoliv...sport, kreativní nebo logopedie a tak dále).“ (Šárka)*

#### **Základní umělecká škola působící ve Středočeském kraji – skupina C**

respondentka: Barbara (učitelka)

*„Vzdělávání, které organizuje škola máme zaměřené spíše na oblast psychologie: prevence syndromu vyhoření. Ale i práci s nadaným žákem. Další vzdělávání je pak na nás samotných a probíhá individuálně, učitel si najde vzdělávání, které je pod MŠMT a škola mu ho proplatí. Je to rozhodně víc než jeden den za rok, přesný limit ale nevím. Škola podporuje další vzdělávání pedagogických pracovníků, například návštěvu víkendových workshopů.“ (Barbara)*

### ***Soukromá firma zaměřená na provozování výtvarných kurzů – skupina D***

respondentka: Magda – lektorka (vzdělává se sama podle potřeby)

### ***Pracovnice personálního oddělení, Praha – skupina E***

respondentka: Veronika (lektorka)

*„Na rozvoj kreativity žádné vzdělávání zaměřené nemáme. Brainstorming někdy v práci uplatňujeme, ale není to zase tak časté.“*

(Respondentky reprezentující skupinu A ve výběru nejkreativnějších respondentek chybí.)

### **VO4: Jaký je vliv velikosti osobního prostoru na kreativitu a jaký prostor zaměstnanci upřednostňují (ve smyslu jeho velikosti)?**

Některé z respondentek uvádějí ideální velikost prostoru pro kreativní produkci jako neomezenou (nekonečný prostor). Neomezenost prostoru ve smyslu, kde se „meze nekladou“, jsem zaznamenala u Petry. Současně je v souvislosti s působením prostoru na kreativitu zmiňováno venkovní prostředí a přímý vliv přírody.

Jako první uvádím kategorie související s druhou částí otázky, tedy jaký prostor respondentky pro svoji kreativní produkci upřednostňují ve smyslu jeho velikosti.

Kategorie: **Neomezenost prostoru** (prostor bez zábran)

Petra: *„Kdybych si mohla vybrat, tak mít místnost, kde se **meze nekladou** a může v ní člověk cákat barvu klidně i celým tělem.“*

Barbara: *„Na svou kreativitu nechávám nejraději působit **venkovní prostředí**, tedy tu velikost vnímám jako **neomezenou**. Pokud jsem uvnitř a potřebuji něco tvořit, jedná se o velikost o jedné místnosti.“*

Kategorie: **Prostor o velikosti jedné místnosti (pro tvorbu uvnitř)**

Barbara: *„Pokud jsem uvnitř a potřebuji něco tvořit jedná se o velikost o **jedné místnosti**.“*

Šárka: *„... **buď velká místnost** nebo ateliér.“*

Petra: *„Kdybych si mohla vybrat, tak mít **místnost**, kde se **meze nekladou** a může v ní člověk cákat barvu klidně i celým tělem.“*

Odpovědi na první část otázky, jaký je vliv velikosti osobního prostoru na kreativitu respondentek, jsem roztřídila následujícím způsobem.

## Kategorie – **Vliv velikosti osobního prostoru**

### Podkategorie – Velký

Veronika: „*Vliv má myslím **značný**, potřebuji poměrně **velký osobní prostor**.*“

Barbara: „*Vliv má **velký**.*“

### Podkategorie – Menší

Maruška: „*Osobní prostor **nemá moc** na mou kreativitu vliv.*“

Magda se vlastní kreativní tvorbě věnuje samostatně, tj. bez přítomnosti druhých lidí a v prostoru, který si sama zvolí.

Odpovědi zbývajících respondentek neodpovídaly zadání otázky.

## 7 Výsledky výzkumu

Nejprve se chci vyjádřit v rámci navrženého předvýzkumu. Myslím si, že obsáhlejší dotazník splnil svoji funkci a k výběru nejkreativnějších respondentů (v tomto případě respondentek) posloužil. Jeho větší rozsah ale komplikoval shánění potřebného počtu těchto respondentů/ek. Dospěla jsem však k závěru, že pokud bych dotazník zkrátila, nebyl by dostatečně vypovídající. Trochu jsem si tím tedy celý výzkum zkomplikovala, a to i s ohledem na hledisko času.

Na prvním místě se umístila Petra, která pracuje jako asistentka pedagoga. Vysoká kreativita je z jejich odpovědí v teoretické i praktické části zřejmá. Magda s Barbarou jsou rovněž velmi kreativními a inspirujícími lidmi. Podnětné jsou však i odpovědi dalších respondentek, které díky svojí otevřenosti celou práci obohatily.

Jak jsem se již zmiňovala, přála jsem si, aby obsáhlý dotazník měl pro respondenty/ky i nějaký osobní přínos, a nepředstavoval tak (z jejich pohledu) pouze promarněný čas. Jedna z respondentek, Veronika, se po vyplnění dotazníku sama od sebe vyjádřila v tom smyslu, že jí pak docela mrzelo, že si nevybrala jeho delší variantu – protože by se nad položenými otázkami bývala ráda zamyslela i o něco déle a hlouběji, poněvadž se k něčemu takovému běžně nedostane. Prakticky se tak dotkla zastavení a sebeuvědomění, o kterém jsem se zmiňovala v teoretické části jako o jednom ze stěžejních předpokladů rozvoje (nejen) kreativity.

Trochu jsem očekávala, že delší dotazníková varianta B se bude vyskytovat mezi nejkreativnějšími respondentkami častěji, protože si budou chtít svoje odpovědi více promyslet i procítit, aby si za nimi skutečně mohly stát. V souladu s tímto předpokladem zareagovala Barbara, mj. svým zdůvodněním výběru varianty (potřebuje delší čas, nerada pracuje v rychlosti). Z celkového počtu 12 respondentek a tří vyhotovených dotazníků v B variantě se mezi 6 nejkreativnějšími respondentkami tato varianta objevila dvakrát. Současně jsem si byla vědoma toho, že jsou respondentky často zahlceny nejrůznějšími starostmi, povinnostmi apod., a proto jsem je požádala rovněž o uvedení důvodu výběru konkrétní varianty. Například nejkreativnější Petra zvolila kratší dotazníkovou variantu z toho důvodu, že nemá doma počítač. V případě, že by tedy doma funkční počítač měla, možná by dotazníky v B variantě byly celkem tři, což by už činilo celou polovinu dotazníků vyplněných v B variantě ve skupině šesti nejvíce kreativních respondentek oproti jednomu dotazníku B varianty ve skupině zbývajících šesti. Současně bychom měli



vést v patrnosti také následné vyjádření Veroniky, které se dotýkalo jejího dotazníkového výběru.

V rámci vyhodnocování předvýzkumu jsem zároveň dospěla k následujícímu postřehu. Jediná Petra, ze všech respondentek, označila jako pravdivé tvrzení, že se více než na hledání správných odpovědí soustředí na tvorbu co možná nejlepších otázek. Tato dotazníková položka byla zaměřena na eliminaci nevhodného dotazování jakožto jedné z překážek kreativity.

V této souvislosti se nabízí zamyšlení nad tím, proč v běžném životě tak často (vyjma základních otázek) a priori předpokládáme, že otázka je položena správně, zatímco odpovědi mohou být chybné.

Zaujalo mě také prázdné políčko v precizně vyplněném dotazníku Marušky, které se dotýkalo jejího vnímání chyby. Z výpovědí dalších dvou respondentek (z nejkreativnějších šesti) se nedá říci, že by chybu braly pouze jako poučení a nevnímaly ji jako jisté stigma (Magda, Veronika).

Některé velké zahraniční firmy přestaly z podobných důvodů uvnitř organizace slovo chyba zcela používat a snažily se ho přeformulovat (např. slovem „zádrhel“). (Griffiths et al., 2024)

Dále mě zaujalo pracovní zařazení nejkreativnější Petry (asistentka pedagoga). Ráda bych v této souvislosti připomněla podpůrné systémy, které se v organizaci vyplatí mít kvalitně nastaveny. Jejich součástí jsou rovněž, jak jsem již psala podle (Griffiths et al., 2024), fungující síť kontaktů umožňující sdílení informací a nápadů bez ohledu na konkrétní pozici v hierarchii firmy (napříč hierarchií organizace).

V rámci výzkumných otázek odpovídaly vybrané respondentky následujícím způsobem.

### **VO1: Co vnímají kreativní pracovníci jako největší bariéry rozvoje kreativity?**

1. Jako největší bariéry rozvoje kreativity označily respondentky bariéry, které byly v souladu s těmi, jež byly uvedeny v teoretické části. Odpovědi jsem tedy zařadila do kategorií: čas, lidé (spolupráce, tlak, kontrola, nedůvěra, nutnost obhajovat a prosazovat dobré nápady, soupeření, nedostatek vlastní autonomie), stav těla (tělesný i duševní), pracovní prostředí, vysoké požadavky. Zmíněna je zde rovněž bariéra času ve smyslu uspěchané doby. Mezi odpověďmi se jako bariéry jednotlivě vyskytly i následující faktory:

nudné pracovní úkony – práce, která zabíjí kreativitu, peníze, uplatňování kreativity v činnostech, které daného člověka nezajímají.

Ke zmíněné bariéře času lze vynést doporučení, že se jistě vyplatí s časem naučit dobře hospodařit, zamyslet se, který čas je, pro jaké činnosti nejvhodnější (Griffiths et al., 2024) a zacelit místa, kde nám čas zbytečně uniká. Jenže předpokladem k tomuto zamyšlení je to, že si na něj nalezneme čas – respektive využití času k tomuto účelu upřednostníme. Dostáváme se tak k již mnohokrát zmiňovanému zastavení a sebeuvědomění/sebevnímání.

Jako bariéra kreativity mě zaujala v této výzkumné otázce spolupráce, kterou zmínila Barbara a která je zahrnuta v kategorii Lidé. Tato část výzkumu znovu připomíná, že jedním z výchozích bodů rozvoje kreativity na pracovišti je mj. týmovost (společné sdílení vize a cílů organizace) a kvalitní firemní kultura spojená s budováním prokreativních postojů (Franková, 2011). Právě možnost bezpečné spolupráce a přijetí diverzity na pracovišti je tím, co dovoluje týmové kreativitě růst. (Diverzita, 2024)

Zaujala mě též zmínka o bariéře kreativity vznikající uplatňováním kreativity v činnostech, které daného člověka nezajímají. Zde bychom mohli poukázat k motivaci a vhodnému výběru zaměstnanců.

V odpovědích respondentek ohledně bariér kreativity se objevují nonsynergické vnější motivátory, které rovněž uvádí Franková (2011) – kontrola, nedůvěra, tlak, soupeření, nedostatek vlastní autonomie. Dále se mezi největšími bariérami objevuje stav těla (tělesný i duševní). Zde stojí za připomenutí well-being pracovníků a ideálně existence místnosti, kde by si mohli během dne zacvičit/zrelaxovat. Snížení únavy a dalšího nepohodlí může pomoci také úprava výše pracovních úvazků, sdílená pracovní místa, v případech, kde to nebrání chodu organizace, i občasná práce z domova atd.

## **VO2: Jaké má charakteristiky kreativitu podporující prostředí?**

2. Podle vyjádření respondentek ke kreativitu podporujícímu prostředí patří kontakt s přírodou, klid, dostatek světla a inspirativní lidé/prostředí, což je v souladu s teoretickou částí, tak jak uváděla např. Königová (2007). V souvislosti s kreativitu podporujícím prostředím mě oslovila zejména místnost pro rozvoj smyslového vnímání, jak ji popsala Barbara. (Barbara: „... *místnost podporující rozvoj smyslového vnímání – barevně svítící předměty doprovázené zvuky, vůní, mají různou strukturu na dotek, předměty se hýbou, lze volit intenzitu světla.*“) Koresponduje to i s jejím dalším výrokem, kterým je to, že by ráda navštěvovala speciální centra pro rozvoj kreativity. Rozvoj smyslového vnímání

v souvislosti s rozvojem kreativity je podle mého názoru velkou měrou zanedbáván také v literatuře, která se na kreativitu přímo soustředí. K rozvoji smyslového vnímání může přispět např. trénink v podobě (v teoretické části zmíněné) meditace Mindfulness, což zmiňuje také Griffiths et al. (2024). Mezi dalšími odpověďmi zaměřenými na kreativitu podporující prostředí je navíc hned zmiňována možnost relaxace. Dále by v kreativitu podporujícím prostředí měl být dostatek materiálu k tvoření, který je potřebný pro okamžitý výběr ve smyslu co největší svobody při vyjádření momentálního nápadu (stavu) člověka. Z podobného důvodu by kreativec měl být vybaven zápisníkem a něčím na psaní (zaznamenávání nápadů uvádí mj. Veronika), jehož obsah radí Žák (2017) nejlépe pravidelně zpracovávat, aby člověk mohl svoje nápady neustále rozvíjet. Respondentkami je jako prokreativní prostředí zmiňováno prostředí zabezpečující tělesné i duševní pohodlí, v němž panuje vzájemná důvěra, uspořádanost, a kde se nachází minimum nepříjemných lidí. Zmíněno bylo rovněž vhodné místo k tvoření. Maruškou byla v této souvislosti uvedena vhodně volená příprava na zaměstnání ve smyslu vzdělávání.

### **VO3: Jakými kreativními technikami by pracovníci chtěli svoji kreativitu dál rozvíjet (prostřednictvím podnikového vzdělávání)?**

Respondentka Petra se vyjádřila v tom smyslu, že by obecně chtěla rozvíjet svoji kreativitu: „*Supervizi od kolegyně, kurzy, přírodou, technikou, pokrokem, výrobky atd., životem.*“ Maruška uvedla, že by svoji kreativitu mj. chtěla rozvíjet „*šťastným životem a hrou*“. To koresponduje s tím, co uvádí Čapek (2020) v souvislosti s výukou formou hry i pozitivním a otevřeným nastavením všech zúčastněných. Dále se v odpovědích objevilo například cestování. Veronika uvedla na tomto místě také sport, což koresponduje se systémem péče o celostní zdraví zaměstnanců. Barbara zmiňuje rozvoj kreativity improvizací, kterou ve svojí práci se studenty přímo uplatňuje, stejně jako inspiraci hudbou.

Doplňující otázkou jsem se zeptala, jakým způsobem by respondentky chtěly rozvíjet svoji kreativitu přímo v rámci podnikového vzdělávání.

Z těchto odpovědí vyplynulo, že respondentky by v rámci podnikového vzdělávání chtěly svoji kreativitu rozvíjet především uměleckými činnostmi (výtvarná práce, tanec, hudba, 3D tisk) a kreativními technikami s pevně stanovenými pravidly (myšlenkové mapy, metoda 6–3–5, technika bisociace, technika postavená na hlavu – výměna rolí, analogie, technika Walta Disneye, Brainstorming a Crawford slip).

V rámci rozvoje kreativity za pomoci výtvarných technik se hned na prvním místě u Petry objevila kresba pravou a levou mozkovou hemisférou (přesněji kresba pravou mozkovou hemisférou), což je metoda, kterou jsem zmiňovala v teoretické části. Považuji ji za mimořádně účinnou, a to nejen z důvodu cíleného propojování obou mozkových hemisfér (L a P – módu), ale současně kromě jiného z důvodu odbourávání kreativních bloků.

#### **VO4: Jaký je vliv velikosti osobního prostoru na kreativitu a jaký prostor zaměstnanci upřednostňují (ve smyslu jeho velikosti)?**

Ve výzkumné otázce, která se dotýkala vlivu velikosti osobního prostoru na kreativitu a toho, jaký prostor (ve smyslu jeho velikosti) respondentky upřednostňují, jsem vyjádřením slov „osobní prostor“ zamýšlela prostor ve smyslu zón kolem těla člověka vycházející z neverbální komunikace (proxemiky). Jenže jsem chybně předpokládala, že respondentky budou s obsahem tohoto pojmu seznámeny a pochopí ho správným způsobem. Je to pro mě poučením do budoucna, abych byla v ohledu definování toho, co píší, obezřetnější. Proto u tří respondentek toto vyjádření schází, odpovídaly totiž ohledně prostoru pouze v obecné rovině.

Respondentky upřednostňují prostor ve smyslu jeho neomezenosti – nekonečnosti, i neomezenosti ve smyslu prostoru, kde se meze nekladou. Jako nejvhodnější prostor pro svoji kreativní produkci respondentky nejčastěji uvádějí venkovní prostor nebo prostor o velikosti jedné místnosti. Maruška jako jediná uvádí, že na její kreativitu „*nemá moc její osobní prostor velký vliv*“. Naopak Veronika s Barbarou vnímají vliv velikosti jejich osobního prostoru jako velký. Pokud by nebyla možnost práce venku, všechny odpovídající respondentky, pouze s výjimkou Marušky, uvedly pro svoji kreativní produkci jako vhodnou velikost prostoru o jedné místnosti. O prostoru velikosti místnosti, kterou by si ideálně kreativci mohli uspořádat podle svých vlastních potřeb, se zmiňuje rovněž Königová (2007).

Otázkou dotýkající se vlivu velikosti osobního prostoru na kreativitu respondentek jsem směřovala rovněž k zamyšlení nad tím, v jakých rozestupech (formaci) by mohli být od sebe nejlépe vzdálení účastníci např. technik s pevně stanovenými pravidly (brainstorming apod.), aby se mohli v daném prostředí sobě vlastním způsobem „usebrat“ a nerušeně otevřít svoji kreativní produkci.

Odpovědí na tuto otázku bylo však málo (polovina). Kreativita je ale natolik individuální fenomén, že stačí, aby nedostatečná velikost osobního prostoru blokovala klidně i jen

jediného člověka. Vždyť by to mohl být právě on, kdo by býval mohl přijít s tím nejlepším možným nápadem. Dvě z respondentek se jasně vymezily v tom smyslu, že na jejich kreativitu má velikost jejich osobního prostoru velký vliv. Domnívám se, že by to tedy v tomto konkrétním případě mohlo stačit k následujícímu zamyšlení.

Jeví se mi to tak, že pokud by „techniky s pevně stanovenými pravidly“ probíhaly v místnosti, tak by si každý pracovník měl mít možnost vybrat svoje individuální místo v rámci celé místnosti (tj. nesedět v „zasedačce“ namačkaný jeden na druhého – a to ani u kulatého stolu). Toto rozpuštění zasedacích pravidel by mohlo kreativitu pracovníků potažmo zvýšit už jen samo o sobě. Vlastně bych takové volné uskupení uvítala i v rámci vzdělávání zaměřeného na rozvoj kreativity, pokud by to momentální podmínky a zacílení konkrétního programu umožňovaly a pokud by nebylo možné nebo vhodné primárně využít venkovní prostor. To je ostatně taktéž v souladu s teoretickou částí této práce, kde jsem dle Königová (2007) uváděla, že na tvořivé lidi příznivě působí příroda a ticho.

Dále se domnívám, že před samotnou realizací některých metod zaměřených na rozvoj kreativity je vhodné (v případě, že to konkrétním lidem bude vyhovovat) provést krátké relaxační/meditační cvičení, které účastníkům umožní zklidnění a sebeuvědomění.

Cílem mého výzkumu bylo podpořit nebo vyvrátit prostřednictvím odpovědí na výzkumné otázky zjištění, která jsem uváděla v rámci teoretické části, a případně je obohatit o další informace. Po provedení kvalitativního výzkumu mohu konstatovat, že jeho výsledky týkající se bariér kreativity, prokreativního prostředí, velikosti prostoru vhodného pro kreativní produkci i užívaných metod rozvoje kreativity, informace v teoretické části úspěšně potvrzují. Ohledně vlivu velikosti osobního prostoru se dvě z respondentek vyjádřily v tom smyslu, že na jejich kreativní produkci má velikost jejich osobního prostoru velký vliv. Jako teoretickou část obohacující pak vnímám rovněž vyjádření dotýkající se rozvoje smyslů, např. existenci místnosti, která by tento rozvoj podporovala, podobně jako návštěvy speciálních kreativitu rozvíjejících center. Inspirativní by mohly být rovněž některé respondentkami uvedené metody, kterými by chtěly svoji kreativitu v rámci podnikového vzdělávání dále rozvíjet.

Na základě provedeného výzkumu nelze předložit žádnou novou teorii (což by odpovídalo výsledku použití původně zamýšlené metody zakotvené teorie). V následující části svoji práce však na základě jeho zpracování prostřednictvím kódování nabízím doporučení vycházející částečně i z teoretické části.

## Doporučení

Obsahem doporučení je návrh dobré praxe rozvoje kreativity v rámci podnikového vzdělávání se zaměřením na oblast vzdělávacích organizací (s přesahem do výuky).

1. Myslím si, že je třeba věnovat zvýšenou pozornost výběru budoucích pedagogů a již při přijímacím řízení pečlivě zkoumat jejich motivaci i osobnostní charakteristiky k výkonu učitelské profese. Tito pracovníci by měli mít hluboce zvnitřněný koncept celoživotního vzdělávání. Zároveň by jim toto vzdělávání mělo být zaměstnavateli umožňováno v rámci systematického podnikového vzdělávání. Pedagogové by měli být rovněž lidmi s vysokými lidskými kvalitami. Z tohoto důvodu se mi jeví jako přínosné, aby budoucí pedagogové měli možnost v rámci posledního ročníku studia absolvovat aspoň krátký sebezkušnostní psychoterapeutický výcvik, který by měl vést k očistění od vlastních problémů, k většímu pochopení jich samotných a ke snaze o pochopení druhých lidí. Tento výcvik by jim současně umožnil prožívat obohacující spektrum mnoha úhlů pohledu jeho dalších účastníků. Spolupráce (spoluúčasť) ve skupině by rozvíjela jejich vnitřní kvality a měkké dovednosti. Připomínám, že jako jednu z nejčastějších bariér kreativity uvedly respondentky mého výzkumu právě lidi.

Využitím možné spolupráce se studenty posledních ročníků psychologických oborů (nebo budoucích psychoterapeutů), kteří by tím zároveň mohli naplnit svoji závěrečnou praxi, by se tato aktivita mohla obejít bez vysokých nákladů. V případě, že by vyvstal u budoucích pedagogů závažnější problém, byli by odkázáni na v tomto oboru již praktikující odborníky.

K těmto sebezkušnostním výcvikům by mohli mít v první fázi (ověřující praktickou realizaci tohoto záměru) rovněž otevřený přístup učitelé. Absolvování sebezkušnostního psychoterapeutického výcviku by pak současně bylo pro pedagogy bonusem, který by (společně s jejich studenty) pravděpodobně pozitivně vnímali také jejich zaměstnavatelé (výcvik by mohl probíhat během víkendu nebo v odpoledních hodinách).

Učitelé by měli mít navíc možnost využívat bezplatně služeb k tomu určených psychologů nebo psychoterapeutů.

2. Jak jsem uváděla v teoretické části, tak podle Čapka (2020, s. 50, 52) pedagogové metody rozvoje kreativity, jako je např. brainstorming a myšlenkové mapy, často neznají, nechtějí, a ani neumějí.

Je tedy třeba pedagogy ohledně těchto metod důkladně informovat a motivovat je k vlastnímu rozvoji v oblasti jejich poznávání a využívání v praxi. Výše zmíněné shledávám jako velmi podstatné. Kreativitu v sobě samotném i svých studentech může plně rozvíjet pouze takový člověk, který se s konceptem rozvoje kreativity ztotožní. K tomu, aby se však samotnému pedagogovi v tomto ohledu dobře pracovalo a tvořilo, potřebuje mít vedením vzdělávací organizace primárně nastavené vhodné podmínky pro svoji práci (viz teoretická i praktická část).

Další fází po vzbuzení odpovídající motivace pedagogů by tedy mělo být proškolení v rámci jejich dalšího vzdělávání. Toto vzdělávání by mohlo probíhat přímým působením lektora, ale z časových i ekonomických důvodů by pro začátek stačilo i online školení. Po absolvování školení by se zároveň mohl zpřístupnit odkaz na informační brožuru obsahující podstatné informace z tohoto školení, na základě kterého by si ji každá škola mohla sama vytisknout a rozmnožit.

Jako podstatné však shledávám rovněž to, aby toto školení v rámci školy probíhalo ve stejný den pro všechny pedagogy (eventuálně i formou využití některého ze dnů ředitelského volna). Důležitá by pak totiž byla následná diskuze všech pedagogů školy a ředitele/ky, která by měla přinést inspiraci ohledně reálné aplikace prokreativních postojů a metod na škole, včetně dohod ohledně vytváření kreativitě podporujícího prostředí. Výstupem této diskuze by byl písemně potvrzený závěr z této diskuze, spojený s dalším časově specifikovaným postupem a následnou analýzou výsledků realizace zmíněného postupu. Tento dokument by byl vyvěšený a zaměstnancům dostupný například ve sborovně školy.

Pedagogům by měl být samozřejmě umožněn, v rámci jejich dalšího vzdělávání, výběr školení a workshopů, které budou jejich kreativitu dále rozvíjet.

Úroveň kreativních dovedností studentů (výstupy práce příslušných zaměstnanců) by rovněž měla být monitorována a pravidelně vyhodnocována v rámci vzdělávací organizace na cestě k jejímu trvalému zlepšování ve smyslu učící se organizace. Stejně tak by i z tohoto důvodu mělo být umožněno porovnávání napříč vzdělávacími organizacemi a následné sdílení dobré praxe.

Domnívám se, že by mohlo být velice přínosné některé kreativní metody užívat a předávat již v předškolním vzdělávání. Konkrétně mám na mysli např. osvojení základního konceptu myšlenkových map u předškoláků, které by jim mohlo být velmi užitečným

pomocníkem do budoucnosti. Základem by byly správně organizované obrázky vystihující obsah stručného popisu pod nimi.

*Avšak otázku seznámení dětí s některými kreativními metodami v předškolním vzdělávání by jistě bylo třeba konzultovat a na dané problematice spolupracovat s odborníky mj. v oblasti vývojové psychologie.*

Griffiths et al. (2024) uvádí, že nejsou ani tak podstatné metody, kterými se dostáváme k cíli, nýbrž cíl samotný. Pedagogové, kteří se naučí kreativně myslet, mohou snadno upravovat původní metody rozvíjející kreativitu podle aktuálních potřeb a vymýšlet si metody vlastní.

V rámci teoretické části práce jsem se u brainstormingu zmiňovala o tom, jak je důležité neulpívat na prvním nápadu. Myslím si, že také samotní pedagogové by se měli držet této inspirace (např. při vyhotovování příprav na hodiny) a vyžadovat tento postup v rámci rozvoje kreativity rovněž od svých studentů v běžné výuce. Měli by vést studenta k tomu, aby svůj nápad rychle zaznamenal, a podnítil jeho touhu hledat stále další a další vlastní nápady. K tomu je však třeba tvůrčí atmosféra ve třídě i používaná metoda výuky. Student by měl být v bezpečném prostředí, otevřeném a pozitivním nastavení, aby mohl sám mj. vůbec očekávat, že se další nápad dostaví. Toto očekávání by mělo být podpořeno kvalitní prací pedagoga a prokreativními postoji, které se mu ve třídním prostředí podaří nastavit.

3. V souladu s teoretickou i praktickou částí této práce považuji za podstatné, aby pracovníci, kteří mají vykazovat kreativní výsledky, měli k dispozici cvičební a relaxační místnost, kde by se mohli posílit jak fyzicky, tak psychicky. Tato místnost by měla navíc působit velmi příjemně a stimulovat zároveň jejich smysly (jako ostatně i celkové prostředí organizace).

4. Shledávám jako přínosné v určitých časových intervalech zjišťovat, jaké kreativní dovednosti pracovníci (nejen vzdělávacích organizací) mají. Např. v některých „místních“ lidech, u nichž bychom to nemuseli primárně ani očekávat, např. z důvodu jejich pracovního zařazení, nesmělosti, problémům s komunikací apod., dřímá dosud neobjevený tvůrčí potenciál.

Pomoci v tomto ohledu mohou např. soutěže, vyhlašované zaměstnavateli pro zaměstnance, kterých by se mohl účastnit úplně každý. Na tomto základě vybraný člověk by pak rovněž mohl mít (podle uvážení zaměstnavatele) šanci využít další podnikové



vzdělávání, které by jeho kreativitu rozvíjelo ještě více, a mohl by se přesunout na výhodnější pracovní pozici.

5. Domnívám se, že by se mělo věnovat více pozornosti potřebám kreativních studentů. Z provedeného výzkumu, stejně jako z teoretické části vyplynulo, jak nepříznivě na ně může působit například tlak. Pod časovým tlakem se kreativní student může (podle mého názoru) např. při řešení testové úlohy zcela zablokovat, jelikož z časových důvodů nebude moci úlohu zpracovávat sobě vlastním způsobem a tempem (viz výběr dotazníků v B variantě).
6. Víceméně jasným doporučením je pak pořádání seminářů, workshopů, ale i konferencí (nejlépe s mezinárodní účastí) dotýkajících se tématu rozvoje kreativity pracovníků ve vzdělávacích organizacích v rámci jejich dalšího vzdělávání.
7. Domnívám se, že by mohl být užitečný rozsáhlejší výzkum vlivu velikosti osobního prostoru na kreativní produkci člověka a zařazení výsledků tohoto výzkumu do praxe.

## Závěr

Cílem této práce bylo představit fenomén lidské kreativity a zasadit ho do kontextu současné společnosti. Rovněž bylo cílem zkoumat a vyhodnocovat faktory, které schopnost tvořivosti lidí (se zaměřením na oblast vzdělávání) brzdí, ale také ty, které ji naopak rozvíjejí. Provedeným výzkumem jsem zároveň chtěla potvrdit nebo vyvrátit v rámci výzkumných otázek zjištění, která jsem uváděla v teoretické části, případně je pak obohatit o další informace. Chtěla jsem se ve svojí práci zabývat přístupy zaměstnavatelů k zaměstnancům v oblasti rozvoje jejich kreativity. Posledním cílem bylo demonstrovat praktické možnosti rozvíjení kreativity zaměstnanců a přinést v tomto ohledu případnou další inspiraci (s přesahem do oblasti vzdělávání).

Po provedení kvalitativního výzkumu mohu konstatovat, že jeho výsledky týkající se bariér kreativity, prokreativního prostředí, velikosti prostoru vhodného pro kreativní produkci i užívaných metod rozvoje kreativity informace v teoretické části úspěšně potvrzují.

Jako obohacující vnímám postřehy dotýkající se rozvoje smyslového vnímání a vyjádření ohledně velikosti vlivu osobního prostoru na kreativní produkci. Na základě provedeného výzkumu i teoretické části jsem připravila doporučení, které je zaměřeno na vytvoření podpůrného systému v oblasti rozvoje kreativity pracovníků ve vzdělávacích organizacích (s přesahem do výuky). V doporučení se zároveň v obecné rovině zmiňuji o praktičnosti vyhledávání skrytých kreativních talentů zaměstnavateli mezi vlastními zaměstnanci a také o možné prospěšnosti dalšího výzkumu vlivu velikosti osobního prostoru na kreativní produkci člověka (a zařazení výsledků tohoto výzkumu do praxe).

V rámci teoretické části práce jsem objasnila, co kreativita je, kdo je kreativní osobnost a jaké biologické (kognitivní) faktory kreativitu ovlivňují. Zabývala jsem se postavením kreativity v současné společnosti i tím, jaký může mít tato společnost na lidskou kreativitu vliv. Poukazovala jsem v této souvislosti na riziko zahlcení informacemi (potřebu se v nich naučit orientovat), uvíznutí v síti stereotypů, ale i na nutnost zastavení se, spojené se sebeuvědoměním/sebevnímáním. Zároveň jsem poukazovala na prospěšnost tréninku soustředěné pozornosti, rozvoje smyslů a myšlení celým mozkem.

V souvislosti s kreativitou jsem se rovněž zmiňovala o stavu flow, při jehož dosahování je schopnost soustředěné pozornosti jedním z klíčových předpokladů. Regenerační rozměr tohoto stavu však vnímám jako v současnosti (včetně odborné literatury) opomíjený.

Uváděla jsem, že pokud chce organizace rozvíjet kreativitu svých zaměstnanců, měli by se vedoucí pracovníci věnovat jejich důkladnému výběru a zjištění motivace těchto zaměstnanců. Je rovněž třeba uplatňovat v rámci pracoviště vůči zaměstnancům prokreativní postoje a vytvářet pro ně společně s individuálním vzdělávacím plánem kreativitu podporující podmínky (viz teoretická a praktická část). Součástí metod rozvíjejících kreativitu, jež jsem v této práci uvedla, je kresba pravou mozkovou hemisférou, během níž dochází k zapojení celého mozku. Tato technika mimořádně pozitivně působí ve velmi krátké době (kromě jiného) v oblasti překonávání kreativních bloků. Myšlení celým mozkem patřilo rovněž mezi zásady Leonarda da Vinci, který k jeho rozvoji doporučoval trénink obou rukou.

Žijeme v období čtvrté průmyslové revoluce a vyhlížíme již pátou. Naléhavá potřeba rozvoje lidské kreativity je v současnosti více než zřejmá a kreativita se mezi klíčovými kompetencemi neocitla náhodou.

V oblasti andragogiky považuji téma rozvoje kreativity v rámci dalšího (podnikového) vzdělávání za nanejvýš aktuální. Z důvodu naplnění potřeby rozvoje kreativity ve společnosti pak shledávám jako nezbytné v rámci systematického podnikového vzdělávání rozvíjet kreativitu pedagogických pracovníků. Je tedy potřeba školit pedagogické pracovníky v oblasti poznávání a aplikování prokreativních přístupů, metod apod. jak ve vlastním životě, tak ve výuce. Nutné je rovněž motivovat tyto pracovníky v souvislosti s rozvojem kreativity ke vzájemné spolupráci, inspiraci a sdílení dobré praxe.

Podobně je třeba rozvíjet kreativitu prostřednictvím podnikového vzdělávání v rámci organizací pohybujících se mimo oblast školství, jelikož na světových trzích ob stojí pouze ti nejlepší a rychlost i míra probíhajících změn je nesmírná.

Rozvíjení lidské kreativity je důležité z mnoha různých úhlů pohledu. Z hlediska společnosti je však (podle mého názoru) podstatné především z důvodu možnosti řešení globálních problémů a naplňování skutečných život podporujících lidských potřeb.

Na samotný závěr bych ještě ráda dodala, že rozvoj kreativity v mnoha oblastech pozitivně ovlivňuje rovněž kvalitu „obyčejného“ lidského života, který tak může být pestřejší, hlubší, bohatší – plný nejrůznějších barev a jejich živých neustále se proměňujících odstínů.

## Seznam použitých informačních zdrojů

### Tištěné zdroje

- BELZ, Horst a SIEGRIST, Marco, 2015. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. Vyd. 3. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0846-4.
- ČAPEK, Robert, 2020. *Uč jako umělec: malá kniha o velkých vzdělávacích myšlenkách*. Brno: Jan Melvil Publishing. ISBN 978-80-7555-105-4.
- ČAVOJOVÁ, Vladimíra. 2013. *Svoboda myšlení aneb kreativita (ne)všedních dnů*. Olomouc: ČASP o.s. Sborník abstraktů.
- DVOŘÁK, Ivo, 2014. *Kreativita a snění*. Bakalářská práce. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- EDWARDS, Betty, 2011. *Naučte se kreslit pravou mozkovou hemisférou: kurz obohacení kreativity a uměleckého sebevědomí*. Brno: Zoner Press. ISBN 978-80-7413-138-7.
- FRANKOVÁ, Emilie, 2011. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3317-3.
- GELB, Michael, 2006. *Myslet jako Leonardo da Vinci: sedm kroků ke genialitě*. Praha: Ikar. ISBN 80-249-0620-1.
- GRIFFITHS, Chris; COSTI, Melina a MEDLICOTT, Caragh, 2024. *Kreativní myšlení: praktický průvodce k hledání originálních a inovativních řešení*. Brno: Lingea. ISBN 978-80-7508-953-3
- HENDL, Jan, 2008. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. 2., aktualizované vyd.* Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-485-4.
- HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KOUBEK, Josef, 2001. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.
- KÖNIGOVÁ, Marie, 2007. *Tvořivost: Techniky a cvičení*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-6606-5.
- KYSELÁ, Lenka, 2015. *Využití jógy v současné společnosti*. Praha: Pražská vysoká škola psychosociálních studií.

- PRŮCHA, Jan a VETEŠKA, Jaroslav, 2014. *Andragogický slovník: 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Grada. ISBN 978-80-247-8993-4.
- PRŮCHA, Jan; MAREŠ, Jiří a WALTEROVÁ, Eliška, 2003. *Pedagogický slovník*. 4. aktualiz. vyd. Praha: Portál. ISBN 80-7178-772-8.
- ŘIHÁČEK, Tomáš; ČERMÁK, Ivo a HYTYCH, Roman, 2013. *Kvalitativní analýza textů: čtyři přístupy*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-6382-2.
- SALE, James, 2016. *Mapping motivation: unlocking the key to employee energy and engagement*. London; New York: Routledge, Taylor & Francis Group. ISBN 978-1-4724-5927-5.
- VETEŠKA, Jaroslav, 2016. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1026-9.
- VETEŠKA, Jaroslav a TURECKIOVÁ, Michaela, 2020. *Kompetence ve vzdělávání a strategie profesního rozvoje*. Praha: Česká andragogická společnost. ISBN 978-80-907809-1-0.
- VETEŠKA, Jaroslav a VACÍNOVÁ, Tereza, 2011. *Aktuální otázky vzdělávání dospělých: andragogika na prahu 21. století*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-7452-012-9.
- WHITAKER, Amy, 2017. *Kreativní myšlení: vybojujte si tvůrčí prostor ve světě rozvrhů, rozpočtů a šéfů*. Praha: Dobrovský. ISBN 9788073905743.
- ŽÁK, Petr, 2017. *Kreativita a její rozvoj*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Brno: Motiv Press. ISBN 978-80-87981-23-8.

### **Elektronické zdroje**

- Brainwriting*, 2024. Online. Masarykova univerzita. Dostupné z: <https://kisk.phil.muni.cz/100metod/brainwriting>. [cit. 2024-12-01].
- BROOKS, Beth A., 2021. Career Anchors. Online. *Nurse Leader*. Roč. 19, č. 1, s. 10-11. ISSN 15414612. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2020.11.003>. [cit. 2024-12-01].
- Co je arteterapie*, n.d. Online. Česká arteterapeutická asociace. Dostupné z: <https://www.arteterapie.cz/arteterapie>. [cit. 2024-12-01].
- Cover story*, 2024. Online. Masarykova univerzita. Dostupné

z: <https://kisk.phil.muni.cz/100metod/cover-story>. [cit. 2024-12-01].

*Diverzita*, 2024. Online. Charta diverzity. Dostupné z: <https://diverzita.cz/cs/diverzita>. [cit. 2024-12-01].

*Enovation*, 2007-2024. Online. Dostupné z: <https://www.enovation.cz>. [cit. 2024-06-25].

HUMLEROVÁ, Veronika a MARTÍŠKOVÁ, Petra, 2017. *Evaluačce kariérních kotev studentů bakalářského studia ekonomického zaměření*. Online. Mladá veda. Roč. 5, č. 6, s. 39-44. ISSN 1339-3189. Dostupné z: [https://www.mladaveda.sk/casopisy/15/15\\_2017\\_05.pdf](https://www.mladaveda.sk/casopisy/15/15_2017_05.pdf). [cit. 2024-12-01].

JELÍNEK, Marian, 2023. *Zapomenout na starosti a obavy? Co je vlastně stav FLOW? Marian Jelínek a jeho vysvětlení*. Online. Dostupné z: YouTube, <https://www.youtube.com/watch?v=SM8QNK-zRpA>. [cit. 2024-12-01].

*Kolbův cyklus*, 2011. Online. Národní pedagogický institut České republiky. Dostupné z: [https://wiki.rvp.cz/Knihovna/1.Pedagogick%C3%BD\\_lexikon/K/Kolb%C5%AFv\\_cyklu](https://wiki.rvp.cz/Knihovna/1.Pedagogick%C3%BD_lexikon/K/Kolb%C5%AFv_cyklu) s. [cit. 2024-12-01].

*Lidé a kultura*, 2024. Online. Škoda report. Dostupné z: <https://reporting.skoda-auto.cz/culture>. [cit. 2024-12-01].

*Mendělejev dokázal geniálně seřadit prvky do periodické tabulky. Je tomu 150 let*, 2019. Online. ČT24. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/clanek/veda/mendelejev-dokazal-genialne-seradit-prvky-do-periodicke-tabulky-je-tomu-150-let-66682>. [cit. 2024-12-01].

*Motivační mapy*, n.d. Online. Motivational Maps. Dostupné z: <https://motivacnimapy.cz/motivacni-mapy/>. [cit. 2024-12-01].

MOTIVATION LABS, 2022. *Pracovní well-being*. Online. Dostupné z: <https://download.scio.cz/wellbeing/review.pdf>. [cit. 2024-12-01].

PETR, Michal, 2012. *Devět tváří člověka*. Online. Psychologie.cz. Dostupné z: <https://psychologie.cz/enneagram-devet-tvari-cloveka/>. [cit. 2024-12-01].

*Práce s motivací?*, 2024. Online. Motivational Maps. Dostupné z: <https://www.motivationalmaps.com/>. [cit. 2024-12-01].

PROCHÁZKOVÁ, Tereza, 2018. *Teorie motivace podle Maslowa*. Online. MENTEM. Dostupné z: <https://www.mentem.cz/blog/teorie-motivace/>. [cit. 2024-12-01].

*Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*, 2014. Online. Dostupné z:  
<https://www.businessinfo.cz/navody/vzdelavani-a-rozvoj-zamestnancu/2/>. [cit. 2024-12-01].

*Wellbeing jako nový koncept péče o zdraví*, 2021. Online. Dostupné z:  
[https://www.ey.com/cs\\_cz/health/wellbeing-jako-novy-koncept-pace-o-zdravi-vite-jak-zmerit-jestli-se-mate-dobre](https://www.ey.com/cs_cz/health/wellbeing-jako-novy-koncept-pace-o-zdravi-vite-jak-zmerit-jestli-se-mate-dobre). [cit. 2024-06-25].

*What is brainwriting?*, n.d. Online. Miro. Dostupné z: <https://miro.com/brainstorming/what-is-brainwriting/>. [cit. 2024-12-01].

*Znalostní společnost*, 2011. Online. Národní pedagogický institut České republiky. Dostupné z: [https://wiki.rvp.cz/Knihovna/1.Pedagogick%C3%BD\\_lexikon/Z/Znalostn%C3%AD\\_spole%C4%8Dnost](https://wiki.rvp.cz/Knihovna/1.Pedagogick%C3%BD_lexikon/Z/Znalostn%C3%AD_spole%C4%8Dnost). [cit. 2024-12-01].

Ke dni 1. 12. 2024 jsem ověřovala platnost odkazů elektronických zdrojů.

Při této kontrole jsem zjistila, že dva odkazy (na použité obrázky) již nejsou aktivní.

Obrázek 1 Koncept Industry 4.0 (enovation.cz)

Obrázek 11 Pracovní well-being (ey.com)

Ponechávám je tedy ve zdrojích s uvedením původního data.

## **Vyjádření k využití nástrojů umělé inteligence**

Při zpracování této práce jsem nevyžívala nástrojů umělé inteligence.



## Seznam obrázků

Obrázek 1: Koncept Industry 4.0.....	13
Obrázek 2: Etapy celoživotního vzdělávání .....	15
Obrázek 3: Tradiční přehled klíčových kompetencí.....	16
Obrázek 4: Klíčové kompetence dle Belze a Siegrista (2015).....	17
Obrázek 5: Kolbův cyklus .....	20
Obrázek 6: Mentální hodiny skřivanů a sov .....	24
Obrázek 7: Psychologické prvky obsažené v dosahování kreativního produktu .....	31
Obrázek 8: Devět motivátorů .....	33
Obrázek 9: Vztahy, výkon, růst .....	34
Obrázek 10: Příčiny překážek kreativity .....	36
Obrázek 11: Pracovní well-being. ....	38
Obrázek 12: Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace.....	39
Obrázek 13: Kompetenční model kreativity.....	40
Obrázek 14: Miro .....	47
Obrázek 15: Maslowova pyramida lidských potřeb .....	6

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Celkový přehled vyhodnocení a vybraní respondenti. ....	62
--	----

## **Seznam příloh**

<b>Příloha č. 1: Dotazník pro zaměstnance (včetně bodového hodnocení) .....</b>	<b>1</b>
<b>Příloha č. 2: Dotazník KREATIVITA varianta B (čas na vyplnění 24 hodin).....</b>	<b>5</b>
<b>Příloha č. 3: Motivace.....</b>	<b>6</b>
<b>Příloha č. 4: Metody a cvičení ovlivňující kreativitu (s dopadem na zdraví, sebezpoznávání a soustředěnou pozornost) .....</b>	<b>9</b>
<b>Příloha č. 5: Další moderní techniky a přístupy rozvíjející kreativitu .....</b>	<b>12</b>

## **Příloha č. 1: Dotazník pro zaměstnance (včetně bodového hodnocení)**

### **Dotazník KREATIVITA varianta A a B (čas na vyplnění 35 min. a 24 hod.)**

Den a přesný čas, kdy začínáte s vyplňováním dotazníku:

Křestní jméno (nepovinné), pohlaví, věk, aktuálně vykonávaná profese:

Označte křížkem za větou pouze ta konstatování, která s Vámi souzní. V případě požadavku, prosím, odpovězte na otázky.

1. Považuji sám/a sebe za velmi citlivého člověka. (1 bod)
2. Zajímám se aktivně o svůj osobní rozvoj. Dalo by se říct, že osobní rozvoj je součástí mého životního stylu. V případě kladné odpovědi – jakými způsoby se rozvíjíte? (1 bod)
3. Mám rád/a svůj klid a jistotu.
4. Lidé, kteří se mnou přicházejí do styku, mne označují jako empatického člověka. (1 bod)
5. Poměrně často svůj názor nakonec přizpůsobím názoru druhých.
6. Vytvářím si svůj vlastní názor, nejsem zvenčí snadno ovlivnitelný/á.
7. Vytvářím si svůj vlastní názor, nejsem zvenčí snadno ovlivnitelný/á – v případě, že se však dovím nová fakta, která považuji za podstatná, svůj názor zkoriguji. (1 bod)
8. Od malička jsem velmi zvědavý/á. (1 bod)
9. Zajímá mě hlubší podstata pozorovaných jevů. V případě kladné odpovědi – jak se to projevuje? (1 bod)
10. Jsem považován/a svým okolím za tvořivého člověka. V případě kladné odpovědi – když něco vytváříte, jaké důvody vás k tomu vedou? Jakými způsoby se Vaše kreativita projevuje? (1 bod)
11. Detaily jsou pro mne důležité. (1 bod)
12. Detailům většinou mnoho pozornosti nevěnuji.
13. Jsem stále otevřený/á novým myšlenkám a informacím. (1 bod)
14. Je mi blízké holistické myšlení, automaticky zařazuji jednotlivosti do celku. (1 bod)
15. Myslím si, že se význam intuice někdy až zbytečně moc přeceňuje.

16. Vážím si své intuice a často se jí řídím. (1 bod)
17. Objevilo se v posledním roce něco, co Vás dojalo až k slzám? V případě kladné odpovědi – co Vás v posledním roce dojalo až k slzám? (1 bod)
18. V životě se řídím schématem, že na jednu otázku je jedna odpověď.
19. Mám ve zvyku na jednu otázku hledat často více správných odpovědí. (1 bod)
20. Více než na hledání správných odpovědí se soustředím na tvorbu co možná nejlepších otázek. (2 body)
21. Mám pevnou vůli. V případě kladné odpovědi – uveďte, prosím, příklad(y). (1 bod)
22. Když má někdo jiný názor nebo něco neumí, tak mě to naštve.
23. Nedělá mi problém respektovat druhé lidi. (1 bod)
24. Jak chápete význam slova SMYSL? (význam/smysl. orgány) (2 body)
25. Ve svém volném čase se zajímám o práci (díla) tvořivých lidí. (1 bod)
26. Věnujete se umělecké činnosti? Při kladné odpovědi – jaké jsou oblasti Vaší umělecké činnosti? (1 bod)
27. I když už jsem dospělý/á, jsem stále velmi hravý/á. (1 bod)
28. Jsem velmi spontánní. (1 bod)
29. Pravdivost je pro mne velmi důležitá. V případě kladné odpovědi, prosím, popište, jaký má pro Vás význam. (1 bod)
30. Jsem v rozhovoru s druhými lidmi otevřený/á, i když mi to nemusí být vždy ku prospěchu. (1 bod)
31. Baví mne dvojznačnost a využívám ji rád/a ve svém slovníku. (1 bod)
32. Pokud mám myšlenku, kterou považuji za dobrou, jsem ochoten/na kvůli ní i riskovat. (1 bod)
33. V nové situaci se snadno přizpůsobuji. (1 bod)
34. a) Rád/a si znalosti ověřuji praktickou zkušeností. (1 bod)
34. b) Věřím zkušenějším, sám/a si znalosti praktickou zkušeností příliš neověřuji.
35. Mám smysl pro humor. (1 bod)

36. Vyberte jednu ze tří následujících možností:

- a) často vzpomínám a ohlížím se do minulosti
- b) moje myšlenky směřují většinou k budoucnosti (1 bod)
- c) jsem praktický/á, takže se zajímám nejvíc o to, co je právě nyní

37. Baví mne hledat stále nové výzvy. (1 bod)

38. Jak vnímáte chybu? (jako součást učení – 1 bod)

39. Co Vám udělá největší radost? (doplňující otázka – odpověď je zařazena v profilu - 0 bodů)

### **Praktická (doplňková) část**

40. Představte si, že jste právě vystoupili na vrchol vysoké hory. Jste ještě po náročném výstupu lehce zadýchaní, ale nesmírně šťastní. Navíc právě v tuto chvíli zapadá slunce. Je to ta nejnádhernější hra nebe, jakou jste doposud spatřili. Víte, že s cestou dolů si nemusíte dělat žádné starosti. Uvnitř hory se pro vás v okamžiku, kdy ho přivoláte, objeví příjemný kamenný výtah, který vás bezpečně dopraví zpátky. Můžete tu zůstat tedy tak dlouho, jak si jen budete přát...

Popište obraz, který Vás na základě předchozího textu právě napadne. (O, P, SV: 1–5 bodů)

41. Napište slovní hříčku alespoň dvou stejných slov, avšak odlišného významu zasazených do vět(y). Uveďte tolik možností, kolik Vás bude napadat. (P: 1–5 bodů)

42. Doplňte prosím, následující větu. Uveďte tolik možností, kolik chcete.

Tento kus pole má nějaký Zajíc.....

(P, O: 1–5 bodů)

43. Napište co největší počet synonym ke slovu – UVÉST

(synonymum/ bod)

44. Pokud si pamatujete nebo vymyslíte rychle nějaký vtíp, tak ho, prosím, napište.

(vtíp/ bod)

45. Napište, proč jste si vybral/a právě tuto časovou verzi dotazníku. (0 bodů)

### **Otázky pro nejvíce kreativní respondenty/ky**

46. Jaké faktory považujete pro rozvoj Vaší kreativity za klíčové?
47. Které faktory Vaši kreativitu brzdí?
48. Jakými způsoby byste chtěl(a) svoji kreativitu dále rozvíjet?
49. Jaký je vliv velikosti Vašeho osobního prostoru na Vaši kreativitu? Jaký prostor upřednostňujete? (ve smyslu jeho velikosti)
50. Jak by mělo podle Vás vypadat ideální kreativitu podporující prostředí?

Den a přesný čas, kdy končíte s vyplňováním dotazníku:

Mnohokrát děkuji za Vaše odpovědi.

Doplňující otázka: Jakými kreativními technikami byste chtěl/a svoji kreativitu dál rozvíjet prostřednictvím podnikového (dalšího) vzdělávání?

**Příloha č. 2: Dotazník KREATIVITA varianta B (čas na vyplnění 24 hodin)**

Obsah dotazníku je stejný jako v případě varianty z přílohy č. 1, pouze čas na vyplnění je 24 hod.



## Příloha č. 3: Motivace



Obrázek 15: Maslowova pyramida lidských potřeb

Zdroj: Procházková (2018)

Pyramida amerického psychologa Abrahama Harolda Maslowa představuje pět úrovní lidských potřeb. Tyto potřeby na sebe vzájemně navazují. Uspokojení potřeb nižšího stupně vede podle A. H. Maslowa k růstu potřeb následujícího vyššího stupně. Dále jsou tyto potřeby rozděleny na nedostatkové a růstové. Nedostatkové jsou potřeby 1. – 4. stupně. Růstové potřeby jsou označeny jako 5. stupeň - seberealizace/transcendence.

### **1. Fyziologické potřeby – základní stavební kámen pyramidy**

Potřeby, které jsou pro člověka životně důležité. Uspokojení těchto potřeb zároveň zajišťuje rovnovážný stav našeho organismu.

Jsou jimi: potřeba jídla, dýchání, pití, spánku, pohybu, rozmnožování, vyměšování ale i například potřeba odstranění bolesti nebo smyslové stimulace.

### **2. Bezpečí a jistota**

Potřeba být v bezpečí a vyhýbat se neznámým ohrožujícím podnětům společně s jejím naplněním v podobě vyhledání jistoty, stability a spolehlivosti tvoří druhý stupeň.

### **3. Sounáležitost a láska**

Potřeba někam patřit, milovat a být milován, touha po intimitě. Od pradávna člověk tvořil skupiny, společenství. Jedním z největších trestů pro člověka bylo vyhoštění z tohoto společenství.

### **4. Uznání a sebeúcta**

Potřeba, za kterou stojí touha člověka být uznán okolím, stejně jako sám sebou. (Dosáhnout vlastní sebeúcty může být také velmi dlouhý životní proces.)

### **5. Seberealizace/ sebetransendence (osobní rozvoj, smysl, kreativita)**

Potřeba osobního růstu, rozvoje svého potenciálu, talentu, svých schopností. S uspokojením této potřeby souvisí rovněž vyhledávání estetických zážitků, touha po vědění. Na samotnou špičku svojí pyramidy Maslow umístil duchovní potřebu, sebetransendenci. (Procházková, 2018)

*„Maslow definuje seberealizované osoby jako tvořivé, spontánní, bez předsudků, etické a nezávislé na vnějších autoritách. Ne každý má předpoklady obstat v potřebách seberealizačního charakteru. Pokud ano, přichází naplňování těchto potřeb obvykle až po období středního věku. Podle Maslowa se podaří uspokojit své potřeby růstu pouze u 1 % lidí.“* (Procházková, 2018)

### **Kariérové kotvy Edgara Sheina**

Tyto kotvy jsou výsledkem studia Edgara Sheina, které probíhalo od 60. let 20. století. Edgar Shein se zaměřoval na způsoby, kterými lze nejlépe konceptualizovat kariéru dospělých.

*„Díky zpětné vazbě a vylepšování, které pokračovalo až do 80. let, vznikl výsledný 40položkový koncept sebehodnocení (kariérních kotev), který pomáhá dospělým formulovat cíle a aspirace, které mají pro svou kariéru. I přes všechny nedávné turbulentní časy restrukturalizace, zmenšování práv a snižování počtu organizací a pracovních rolí, zůstalo dodnes stejných 8 kariérních kotev.“* (Brooks, 2021)

Kariérní kotvy se vyvíjejí společně s člověkem. Představují to, co je pro něj natolik důležité, že se toho nechce vzdát. Promítají se do nich osobní i pracovní zkušenosti.

Kariérní kotvy:

1. autonomie/nezávislost
2. jistota/stabilita
3. technicko-funkční kompetence
4. obecné manažerské kompetence
5. podnikatelská kreativita
6. služba nebo oddanost věci
7. čistá/totální výzva
8. životní styl

(Humlerová a Martišková, 2017)

### **Enneagram**

Každý člověk je svébytnou a jedinečnou bytostí se svým vlastním „já“, takže Enneagram nelze brát doslova, ale je ho třeba vnímat jako zjednodušený přehled.

Enneagram vznikl před mnoha lety, neví se přesně kde, snad ve starověkém Řecku. Snaží se zachytit, popsat a aspoň v rámci možností zevšeobecnit a zpřehlednit jedinečnou lidskou podstatu na základě devíti vnitřně souvisejících vzorců. Tyto vzorce v sobě zahrnují hlavní témata konkrétní lidské osobnosti.

Každý z těchto typů má svoje silné a slabší stránky, ale i možnosti rozvoje. Není mezi nimi žádný dokonalý typ ani žádný horší nebo lepší než typy ostatní.

Jedná se o tyto typy: Perfekcionista, Dárce, Performer, Romantik, Pozorovatel, Loajální skeptik, Požitkář, Ochránce, Mediátor. Enneagram se stal jednou ze součástí motivačního modelu – 9 motivátorů. (Petr, 2012)

## **Příloha č. 4: Metody a cvičení ovlivňující kreativitu (s dopadem na zdraví, sebepoznávání a soustředěnou pozornost)**

### **Cvičení: Pohádka o Červené Karkulce trochu jinak**

Jedná se o velmi zábavné cvičení, se kterým jsem se seznámila v rámci svého studia arteterapie. Je zaměřeno na člověkem zakódované vnímání barev a na rozpoznávání jejich významu vlastním prožitkem.

Použitý materiál: papír, propiska

Čas: záleží na počtu účastníků (nepřekročíme ale 35 min.)

Na začátku cvičení si v duchu vybavíme známou pohádku O Červené Karkulce.

Zadání: Představte si, jak by asi reagoval vlk, kdyby v lese potkal Karkulku a ona na sobě měla: bílé, žluté, zelené, světle a tmavě modré, fialové, černé atd. - šatičky, čepec, boty (účastníci si jednotlivé barvy zapisují na papír)

Jak oproti tomu působí klasická červená barva?

Závěrem shrneme působení barev, zjistíme, že je všichni v zásadě vnímáme velmi podobně. (Výjimkou mohou být příslušníci odlišných kultur. V individuálním měřítku může rovněž nastat situace, kdy se člověku v jeho mysli spojí barva se silným pozitivním/negativním prožitkem, který toto vnímání zkreslí).

### **Cvičení: Masky**

Materiál: čtvrtky, barevné papíry natrhané na čtverečky, nůžky, lepidlo

Úkol je inspirovaný starořeckým divadlem a maskami (personami), které se dávaly před obličej. Cílem je, aby si každý vytvořil svoji vlastní masku, která ho reprezentuje a pokryl ji barvami, které jsou mu blízké.

Následuje společná diskuse a úvahy (individuální nebo skupinové) nad maskou a barvami, které na ní jsou zastoupeny nebo naopak chybí (barva zrcadlí emoce).

### **Cvičení: Zapouštění barev**

Materiál: čtvrtky, vodové nebo akvarelové barvy, štětce

Účastníci malují svůj obraz na vlhkou plochu (nejčastěji čtvrtku). Zapouštějí barvy do sebe. Co po jeho domalování spatří? Do jaké formy se (právě pro ně – právě teď) zhmotní obyčejné cákance barvy? Jaké poselství jim jejich obraz přináší?

### Cvičení: **Moje nohy**

Materiál: čtvrtky, štětce, potřeby na malování podle vlastního výběru

Jedná se již o složitější cvičení s hlubším terapeutickým přesahem, kdy si účastníci napřed obkreslí na jednu čtvrtku levou a pak na druhou čtvrtku pravou nohu. Následně je vybarví (vodovkami, temperami, akvarelovými barvami, voskovkami, pastelkami, akrylem). Důležitá je maximální svoboda při výběru těchto prostředků k tvorbě.

Následná diskuse je obvykle velmi zajímavá - a pro účastníky hodnotná, protože konečné výtvořky až s pozoruhodnou přesností odráží jejich aktuální sebevnímání.

Na začátku tohoto cvičení je dobré provést krátkou meditaci.

### Cvičení: **Mosty**

Toto cvičení je velmi prospěšné při vzájemném sblížení lidí, hluboké relaxaci a celkovém uzemnění, tj. procítění kontaktu s fyzickou realitou.

Materiál: keramická hlína, podložky na stůl, šátek na oči

Účastníkům jsou zavázány oči, jsou náhodně rozděleni do dvojic. Tyto dvojice sedí u stolu proti sobě, vzdáleny na dosah. K dispozici mají keramickou hlínu, ze které mají za úkol vytvořit společný most. V celém procesu dochází k citlivému vnímání spolutvořícího partnera.

Jedná se o velmi zajímavé cvičení, v jehož závěru si všímáme toho, jaké má konkrétními dvojicemi vytvořený most, charakteristiky. Např. jak moc je tento most dlouhý (od jednoho k druhému vzdálený), jak je pevný, silný, stabilní...apod.

### **Kresba pravou mozkovou hemisférou**

Při praktikování této techniky usilujeme o eliminaci rušivého vlivu levé mozkové hemisféry na naši tvorbu.

Materiál: papír (pro začátek lehce průhledný), tužky různých tvrdostí, pro začátečníky mřížku souměrnosti – a rozhodně ne žádnou gumu!

Na samém počátku zájemci o tuto metodu budou pracovat s mřížkou souměrnosti, kterou si zasunou pod papír. Následně, z důvodu zmatení levé mozkové hemisféry, dostanou k překreslení obrázků (tvořených čarami), který otočí vzhůru nohama.

Budou tedy překreslovat „pouze“ vzájemné vztahy mezi jednotlivými čarami. Po dokončení tohoto prvního úkolu, obrázek otočí zpět do klasické polohy. Zjistí, že i když prakticky nevěděli, co kreslí, namalovali svůj obraz nečekaně hezky.

Pokračují v podobném duchu na dalších a dalších stále složitějších obrázcích, které už časem nepotřebují přetáčet. Velmi brzy se dostávají rovněž k plastické kresbě.

Toto je pouhý nástin zmíněné metody, která je ve skutečnosti mnohem propracovanější.

## **Příloha č. 5: Další moderní techniky a přístupy rozvíjející kreativitu**

Brainwriting je kreativní metoda zaměřená na tvorbu nových nápadů (podobně jako brainstorming). Probíhá velmi podobně, ale s tím rozdílem, že je v písemné podobě. Ta pak zajišťuje produkci nápadů od všech účastníků, tedy i těch, kteří se tolik neprojeví v rámci kolektivu. Stejně tak je užitečný v případech citlivých témat.

Všichni účastníci zapisují svoje nápady na lístečky, které se nakonec hromadně čtou. Dál se už pracuje podobně jako u brainstormingu. Brainwriting může být opakován tolikrát, kolikrát je potřeba. Může se jednat o časově méně náročnou metodu. Nejznámější metodou je metoda 6-5-3. (Brainwriting, 2024)

Postup:

Účastníci jsou rozdělení do skupin po 6 lidech, přičemž každý z nich vymyslí během 5 minut minimálně 3 nápady. Délka trvání této formy bývá obvykle 30 minut. Za tuto dobu by tímto způsobem tedy měla vzniknout zhruba stovka nápadů.

- Utvoříme skupiny (6 lidí). Každý člen má k dispozici svůj papír a psací potřeby.
- Určíme facilitátora, který se mj. může brainwritingu účastnit taky.
- Za dobu 5 minut by každý člověk měl na papír zaznamenat minimálně 3 nápady vztahující se k zadanému problému.
- Následně všichni předají svůj rozepsaný papír tomu, kdo sedí na levé straně. Tento člověk má tedy před sebou papír se 3 cizími nápady.
- Opět připiše během následujících 5 minut svoje 3 nové nápady (může se nechat inspirovat i těmi napsanými).
- V okamžiku, kdy se vystřídají všichni účastníci (papíry se vrátí k původním majitelům), tak brainwriting končí.
- Všechny nápady se přečtou, mohou se rozřadit podle různých hledisek a vyberou se ty nejlepší.

A nová inspirace k danému problému/produktu/službě je na světě! (Brainwriting, 2024)

## Cover story (vizualizace budoucnosti v podobě obálky)

Jedná se o metodu, kterou můžeme navrhnout, společně s dalšími lidmi, vizi svoji organizace nebo služby, a to navíc hravě a efektivně. Představujeme si v ní naše hypotetické úspěchy navržením fiktivní obálky časopisu.

Cíl: podnícení v lidech nových představ o budoucnosti a ulehčení sladění na společné vizi

Čas: 40–90 minut

Papír, propiska nebo vizualizační nástroj – Miro, Mural. (Cover story, 2024)

Postup:

1. *„Nakreslete si šablonu, která bude obsahovat šest sekcí:*
  - *obálku představující příběh úspěchu,*
  - *titulky vyjadřující podstatu příběhu,*
  - *postranní panely odhalující zajímavé aspekty příběhu,*
  - *citáty související s příběhem,*
  - *brainstorming poukazující na počáteční nápady,*
  - *obrázky sloužící k podpoře obsahu ilustracemi.*
2. *Požádejte účastníky, aby si pět minut samostatně promýšleli ideální budoucnost. Představitosti se meze nekladou, nápady nemusí být založené na realitě.*
3. *Rozdělte účastníky do skupin po 2–6 členech a vyzvěte je, aby spolu sdíleli své nápady. Ujistěte se, aby měla každá skupina šablonu, do které si po vzájemné dohodě zakreslí tu nejideálnější vizi.*
4. *Požádejte skupiny, aby prezentovaly svou vizi budoucnosti ostatním.*
5. *Sledujte prezentace a hledejte podobnosti opakujících se témat. Dále se všemi diskutujte o svých pohledech, postřezích a obavách.*

*Tato hra je o vyprávění příběhu o snu, který se již stal. Vyzvěte tedy účastníky, aby při popisu používali minulý čas.“* (Cover story, 2024)